نموذج ترخيص

أنا الطالبـة: عفاف فاروق حسين [illegible] أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

تطوير برنامج تدريبي لتنمية المهارات اللازمة للريادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليميـــة والجامعـــات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميـــع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: عفاف فاروق حسين [illegible]

التوقيـــــع: [signature]

التاريـــــخ: ١٣/١٢/٢٠١٥

تطوير برنامج تدريبي لتنمية المهارات اللازمة للرّيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرّصيفة

إعداد

عفاف فاروق جبريل

المشرف

الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني

قدّمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في

الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

كانون أول، ٢٠١٥

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة (تطوير برنامج تدريبي لتنمية المهارات اللاّزمة للرّيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرّصيفة).

وأجيزت بتاريخ 13/2/2015م

<u>أعضاء لجنة المناقشة</u>	<u>التوقيع</u>
الأستاذ الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني، مشرفاً أستاذ – الإدارة التربوية	....
الأستاذ الدكتور بسام مصطفى العمري، عضواً أستاذ – الإدارة التربوية	....
الدكتور عاطف بن طريف، عضواً أستاذ مشارك – الإدارة التربوية	....
الأستاذ الدكتور عدنان عبدالسلام العضايلة، عضواً خارجيا أستاذ، الإدارة التربوية (جامعة البلقاء التطبيقية)	 ....

الإهـــداء

إلى أغلى من في الوجود
والدي الغالي
أ. فاروق جبريل
ووالدتي الغالية
أمل يونس

إلى كل روح معطاءة في العلن والخفاء

تعمل بنور الرّيادة بطيفٍ من حب

إلى إخواني وأخواتي وصديقاتي وزملائي وزميلاتي

إلى ميسون عبهري وعائلتها الكريمة

إلى كل ابتسامة عفوية تنظر إليّ بكل فخر

طالباتي ومعلماتي

شكر وتقدير

قال الله تعالى : (وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ)

وفاءً وعرفاناً يطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر العميق والتقدير لمشرفي الفاضل

الأستاذ الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني

حفظه الله ورعاه على تفضّله بقبول الإشراف على هذه الأطروحة، ولما لقيته من رحابة صدره وأسلوب تعامله الإيجابي ، وعلى ملاحظاته ومتابعته وآرائه السّديدة التي تفضّل بإبدائها والتي استفدت منها كثيراً، والتي كان لها الفضل في إظهار هذه الأطروحة بصيغتها النهائية، فله مني خالص الشكر والتقدير، جعل الله ما بذله من جهد في هذه الأطروحة في موازين أعماله.

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة: الأستاذ الدكتور بسام مصطفى العمري والدكتور عاطف بن طريف والأستاذ الدكتور عدنان عبد السلام العضايلة، على جهودهم وتوجيهاتهم الكريمة التي لها الأثر الفاعل في تجويد هذه الأطروحة .

كما يطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر والعرفان إلى المشرف التربوي المهندس محمد التّوايهة من قسم الإشراف والإسناد التربوي للواء الرصيفة على مساعدته الهادفة في تبادل خبرات الميدان التربوي والتي لم يبخل بها ، وأتقدم بكل مشاعر الامتنان للزميلة آمنة عطية زميلة العلم والعمل لمؤازرتها المستمرة، ولأستاذتي الفاضلة الدكتورة فاطمة أبو شيخة التي أنارت لي درب متابعة التعلّم الأكاديمي لتحقيق غايتي.

ومسك الختام، شكري الوافر لكل الأساتذة المحكّمين الذين لم يبخلوا بملاحظاتهم القيّمة ،ولكل من كان فضل من قريب أو بعيد، في إنجاز هذه الأطروحة ،راجيا من المولى عز وجل أن يبارك جهودكم جميعا، وأن يسدّد على الخير خطاكم ...اللهم آمين.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

والله ولي التوفيق **الباحثة**

عفاف فاروق حسين جبريل

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملحقات

"تطوير برنامج تدريبي لتنمية المهارات اللازمة للرّيادة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة "

إعداد

عفاف فاروق حسين جبريل

المشرف

الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني

الملخص

هدفت الدّراسة تطوير برنامج تدريبي للمهارات اللازمة للرّيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ،في مديرية التربية والتعليم للواء الرّصيفة ،بناء على تقدير الحاجة لديهم ومن وجهة نظرهم ونظر معلمين. وتكونت عينة الدراسة من (85) مديراً و(340) معلماً من كلا الجنسين. في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة .للعام الدراسي (2015/2014).

تكوّنت أداة الدّراسة من عشرة مجالات (مهارات ريادية) وهي: المهارات الاستراتيجية، المهارات التنظيمية، المهارات النّوعية، المهارات التكنولوجية، مهارات إدارة الموارد البشرية، مهارة إدارة أزمات ومعيقات الرّيادة، مهارات الاتصال، مهارة إدارة الاجتماعات، مهارات التقويم، مهارات اتخاذ القرارات. وتكوّنت بصورتها النهائية من (113) فقرة. ولتحليل بيانات الدّراسة ،استخدمت المتوسطات الحسابية ،والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين ،والتحليل العاملي ومعاملات الارتباط .وأظهرت نتائج الدّراسة أنّ تقدير أفراد عينة الدّراسة لواقع المهارات اللازمة للرّيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ،كان (متوسطاً)، وأن تقدير أفراد عينة الدّراسة لمأمول المهارات اللازمة للرّيادة الإدارية كان (مرتفعاً).كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين واقع المهارات اللازمة للرّيادة الادارية والمأمول ،من وجهة نظر المديرين والمعلمين لدى المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة تبعاً للوظيفة والجنس والخبرة والمؤهل العلمي. وكانت فقرات مجالات المهارات اللازمة للرّيادة الإدارية ذات دلالة إحصائية أقل من (0.05) في جميع الفقرات تبعا لكل من الوظيفة والجنس والخبرة والمؤهل العلمي كلّ على حدى ، وتوصلت الدّراسة إلى تطوير برنامج تدريبي للمهارات اللازمة للرّيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة بناءً على حاجاتهم التدريبية وهي : المهارات الاستراتيجية، المهارات التنظيمية، المهارات النوعية، المهارات التكنولوجية، مهارات إدارة الموارد البشرية، مهارة إدارة أزمات ومعيقات الرّيادة، مهارات الاتصال، مهارة إدارة الاجتماعات، مهارات التقويم، مهارات اتخاذ القرارات. وأوصت الدّراسة باعتماد البرنامج التدريبي لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة. والعمل على تأهيل المديرين قبل الخدمة وأثناء الخدمة.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها

مقدمة:

الإنسان هو الأساس في عمليات التغيير والتطوير السريعة في جوانب الحياة. ويتصف التطوير والتغيير الفعّال للإنسان بالإدارة والتنظيم لما يرتبط به من جوانب الحياة المختلفة والبيئة المحيطة وترتيب الأولويات لتحقيق الذات نحو انسان منتج. لقد تطور الفكر الإداري خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات الإدارية المختلفة، وكذلك أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية، ووضع نماذج ونظريات وبمبادئ تفسير الإدارة كظاهرة اجتماعية.

وفي أثناء هذا التطور اتّسم الفكر الإداري بسمات ميّزت كل مرحلة من مراحله من حيث المداخل والاتجاهات الخاصة بالعلماء وأهل الاختصاص، مما نتج عنه أكثر من رافد فكري، وأكثر من مدرسة من مدارس الإدارة. ولكل مدرسة نظرياتها التي أثرت في الفكر الإداري، ولا زالت تحظى حتى هذا الوقت باهتمام الباحثين والدّارسين والممارسين للإدارة لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة.

ويذكر أبو ناصر(2012) أن الكثير من علماء الإدارة التربوية والباحثين فيها حاولوا وضع نظريات للقيادة تستند إلى المحاولات المتعددة في هذا المجال على مر السنوات، وتداخلت نظريات القيادة مع نظريات الإدارة التربوية ومع نظريات الإدارة بشكل عام، ويمكن تصنيف نظريات القيادة في ثلاث مجموعات رئيسية هي: مجموعة النظريات التقليدية، ومجموعة النظريات السلوكية، ومجموعة النظريات الموقفية (الاحتمالية).

وتُعد المدرسة المؤسسة التربوية وهي احدى مؤسسات المجتمع المدني الأساسية والتي تُمثل قاعدة الهرم المؤسسي أيّ أنها بمثابة الأداة الفاعلة في مجالات النمو والتّنمية والوعي والتّوعية والتّطور والتّطوير. إنّ مديري المدارس معنيون ، وبشكل كبير أكثر من أي وقت مضى، بالأخذ بالأفكار الرّيادية، و تبنّي النّهج الرّيادي في رؤيتها و رسالتها، من أجل تعزيز فرص النّجاح و زيادة المقدرة

على المنافسة، من خلال إحداث التّحول النّوعي الابتكاري في أدائها وفي المدخلات والعمليات والمنتجات والخدمات التي تقدمها، وأساليب العمل التي تمارسها، واستغلال الفرص أحسن استغلال وهذا لا يأتي دون رعاية واعية لمديري المدارس و تنشئتهم نشأة ريادية فاعلة، وتوفير مناخ إبداعي ابتكاري يعزز قدراتهم و ينّميها. وهنا يبرز دور وأهمية الرّيادة الإدارية وانعكاساتها على البيئة المدرسية الأردنية وخلق رؤيا جديدة مميزة للعمل الرّيادي التي تُسهم في تحديثها.

والإدارة التّربوية دائما في حالة تجديد وتحديث، بناءً على التّطور الفكري العالمي والمفاهيم التّربوية المتجددة، وهذا يحتّم إدخال تقنيات ووسائط تربوية جديدة ترفع وتزيد الفعالية والكفاءة التّعليمية وتُحسنها لتناسب التّغيرات الإدارية (نشوان ونشوان، 2004).

مما تقدم كان لزاما على واضعي استراتيجيات التنمية البشرية أخذ مفهوم الرّيادة ومدى انعكاس أثره على نواحي الحياة الاجتماعية والانسانية. إذ تُعد الرّيادة من المحركات للاقتصاد. عرّف هيسريش وميشيل (Hisrich, & Michael , 2005) الرّيادي بأنّه ذلك الشخص الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة، و ينظّم الآليات و المتطلبات الاقتصادية و الاجتماعية، و كذلك القبول بالفشل، و المخاطرة، ولديه المقدرة على طلب الموارد، والعاملين، والمعدّات، وباقي الأصول، ويجعل منها شيئاً ذا قيمة، ويقدم شيئاً مبدعاً و جديدا، وكذلك يتمتّع بالمهارات، والخصائص سواء الإدارية، و الاجتماعية، و النّفسية التي تمكّنه من ذلك.

إن الرّيادة تُسهم في تحقيق مصادر للدخل، وخلق فرص عمل جديدة يأتي في غالبيته من المشاريع الصغيرة، والمتوسطة، والتي يتم إنشاؤها من قبل أشخاص يمتلكون مهارات ريادية تمكّنهم من النّجاح في أعمالهم، لذلك فإنّ معظم أنظمة التعليم في العالم تولي اهتماماً كبيراً لإكساب طلبتها في المدارس المختلفة المهارات الرّيادية التي تُساعدهم على تعزيز نظرتهم نحو التّعليم وما يليه من فرص، وتستخدم لتحقيق ذلك مجموعة من أساليب التّعليم النّظامي، الذي يقوم على إعلام أي فرد يرغب في المشاركة في التّنمية الاقتصادية والاجتماعية وتدريبه وتعليمه من خلال مشروع يهدف إلى تعزيز الوعي الرّيادي، وتأسيس مشاريع الأعمال أو تطوير الأعمال الصغيرة.

وهذا أدى إلى جعل الاهتمام الأكبر بتدريب مديري المدارس وتصميم إعداد البرامج التّدريبية الخاصة من الأولويات الضرورية في سلم الأجندة التّربوية. إذ ان المقدرة على القيام بأي عمل قيادي

كعمل مدير المدرسة هو أسلوب منظّم يتم اكتسابه عن طريق التّعليم والتّدريب، وأنّ الكفاءة هي الأساس في المقدرة على إنجاز المهمات والمؤشر الدال على تحقيق الأهداف التربوية لدى مديري المدارس (عليمات، 1991).

تُعد الرّيادة هي إحدى القنوات الرئيسية و الهامة لتطوير الثّروة الإنسانية و هي استثمار نوعي لرأس المال الإنساني، استثمار يتطلب الجرأة و التّصميم و الثّقة بالنّفس و القدر الكبير من العزيمة والإصرار وعدم الاستسلام للإحباط، وهي ظاهرة جديرة بالاهتمام، والرّعاية والتوجيه والتّنمية للخروج بأجيال قادرة على مواجهة المستقبل و إحياء الطموح لديهم و إذكاء روح الابتكار عندهم و الأخذ بزمام المبادرة لديهم.

والتّفرد هو مقدرة المنظمة على تحسين قدرتها على أن تكون أكثر فاعلية وكفاءة عن غيرها من المنظمات المنافسة، ويتبلور هذا بالتكامل ما بين مُلكية الموارد والمعرفة وما يرتبط بها من المعرفة الضمنية والتي تكون منسجمة مع مهمة منظمة الأعمال التي تصبح جزءاً من الميزة التنافسية (السكارنة،2008).

وتأخذ الرّيادة أبعاداً متنوعةً منها: الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها من خلال تحقيق التوافق الجديد لهذه العوامل، فالمشروع الرّيادي يركز على الإبداع و القيادة إذ قد يكون له أبعاداً تكنولوجية، أو منتجاً جديداً، أو طريقةً جديدةً في تقديم المنتج أو الخدمة. كما قد يكون الإبداع في مجال التسويق وتقديم السلع والخدمات، أو في إدارة التّنظيم و هيكلته. كذلك تعتمد الرّيادة على التّنوع والتّمايز وإدخال الطرق الجديدة، و ليس الاعتماد على النماذج و العادات المتبعة أو مصدرها في ثقافات معنية دون غيرها " (العلي، 2002).

لقد تميّز الأردن عربياً في إنشاء المؤسسات العلمية، وشهد قيام الجامعات والمعاهد على أسس علمية متقدمة بالرغم من ندرة الموارد والإمكانات المتواضعة، إنّ مجتمعات اليوم في ظل المنافسة والعولمة بحاجة إلى رياديين و مبدعين في جميع المجالات لديهم المقدرة على تحويل الأفكار الى واقع ملموس، وعندهم التّصور والرؤية الثاقبة التي يتحدثون بها عن الواقع، ويطرحون العديد من الاحتمالات والحلول الجديدة للمعضلات والمشاكل والأزمات التي تواجه الأفراد في المجتمعات المختلفة. وفي

مديرية الرّصيفة التي ينطبق عليها ما ينطبق على الأردن من حيث أنها تتّبع النّظام التّربوي شكلاً ومضموناّ وكذلك شعور الباحثة بالحاجة إلى ريادين ومبدعين في هذه المديرية.

ولأنّ المجتمع الذي يخرج منه أكبر عدد من الرّياديين سيكون قادراً أكثر من غيره على المبادرة والمنافسة وتحقيق التحولات الاقتصادية والاجتماعية الكبيرة وإحداث التّغييرات الهامة، وهؤلاء هم أصحاب المبادرات غير المسبوقة والإنجازات المرموقة؛ إنّهم قادة يعملون على بناء منظّماتهم و تماسكها بكل عزيمة و إصرار.

وبناءً عليه فقد سُوّغ للباحثة تطوير برنامج تدريبي لتنمية المهارات اللاّزمة للرّيادة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة. والأخذ بعين الاعتبار للأولويات في كل من المهارات اللاّزمة مثل المهارات الشخصية ،والمهارات التفاعلية ومهارات التفكير الناقد والمهارات العملية والمهارات الإدارية.

مشكلة الدّراسة وأسئلتها:

تتلخص مشكلة الدراسة في تطوير برنامج تدريبي لتنمية المهارات اللازمة للريادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة وعليه فمشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1) ما واقع المهارات الرّيادية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التّربية والتّعليم للواء الرصيفة من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيها؟

2) ما أهمية وجود مهارات ريادية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التّربية والتّعليم للواء الرصيفة من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيها ؟

3) هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بمستوى $\alpha \leq 0.05$ بين واقع المهارات الريادية لدى مديري المدارس الحكومية وبين أهمية وجود هذه المهارات في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة تُعزى للوظيفة وللجنس وللخبرة و للمؤهل العلمي ؟

4) ما البرنامج التّدريبي المناسب لتنمية المهارات اللاّزمة للرّيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة؟

5) ما إمكانية عمل البرنامج المطوّر حسب آراء الخبراء ؟

أهمية الدّراسة:

يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدّراسة الجهات الآتية :

- مديرو المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة خاصة ولباقي مديري المدارس في مديريات التربية والتعليم عامة.
- القائمون على العملية التربوية في وزارة التربية والتعليم والمعاهد والإدارات والأقسام من قادة ومرؤوسين إذ تكمُن أهمية الرّيادة بأنها مركز الابداع والتّطور والتّفرد.
- القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات، إذ توجه اهتمامهم لدور العنصر الإنساني في التّغيير والتّطوير والرّيادة.
- الباحثون التربويون من خلال جعل هذه الدّراسة، مؤشراً إلى دراسات أخرى مشابهة واستخدامها كمرجع لهم.

أهداف الدّراسة:

تهدف هذه الدّراسة إلى تطوير البرنامج التدريبي المناسب الذي يساعد على الوصول إلى إعداد مدراء المدارس المتوقع إكسابهم المهارات اللازمة للرّيادة الادارية ضمن احتياجاتهم الخاصة، وبذلك يسهل على المسؤولين من اتخاذ القرار الأنسب والاستفادة من الدوائر المسؤولة عن العملية التعليمية ومؤسسات المجتمع المحلي بأكمله لتحقيق جيل مبدع وواع و مدرك لحجم الواقع، وكيفية مواجهة العوائق المثبّطة للهمم ،وتنمية روح الابداع والابتكار التي تُثمر نتائج متفوقة ومتميّزة.

مصطلحات الدّراسة:

في ضوء مطالعة الباحثة للأدب التّربوي والدراسات ذات الصلة فقد تم تحديد تلك التعريفات اعتماد ما جاء مناسباً لأهداف الدّراسة وذلك على النحو الآتي:

البرنامج (Program) :

هو مجموعة أو سلسلة من النّشاطات والعمليات التي ينبغ العمل بها لبلوغ هدف معين وهدفها تنظيم العلاقة بين أهداف البرنامج وتنفيذها.(عربيات، 2001).وإجرائياً هو البرنامج المطّور ضمن ثلاثة أبعاد هي المواصفات، والوقت، والميزانية

البرنامج التدريبي (Training Program):

هو تصوّر تنظيمي يهدف إلى تحسين عملية التّدريب في المؤسسات (الطعاني، 2002) أما التّعريف الاجرائي للبرنامج التّدريبي فيُقاس بمستوى المنظور الكمي في المعلومات والمهارات والخبرات التي تطرأ على أفراد عينة الدّراسة في تنمية المهارات اللاّزمة للرّيادة الإدارية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتّعليم للواء الرّصيفة.

التّدريب: (Training):

هو مجموعة من النّشاطات التي تقوم المؤسسة بتخطيطها وإعدادها بهدف زيادة مهارات ومعارف العاملين بوظائفهم ،وتعديل اتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الاجتماعي بطرائق لا تتعارض مع أهداف المنظّمة ومتطلبات الوظيفة ،وتقليل الفروق الفردية بين العاملين ،وتزويدهم بمجموعة من القدرات والمهارات بهدف تمكينهم من القيام بعدد من الواجبات بمستوى واحد من الجودة، وعلى أساس من المعايير المحددة سلفا .(Lundv,Gowling,1987).

أما التّعريف الإجرائي للتدريب فيُقاس بالإجراءات المتبعة التي تؤدي الى التّغيير في أداء أفراد مجتمع الدّراسة المعتمدة في الدراسة الحالية.

المهارة (Skill) تعني أداء العمل بسرعة ودقة (الشكر، 2002).

المهارة العملية (Practical skill) : سلسلة من الحركات أو الإجراءات أو الخطوات الأدائية العملية القابلة للملاحظة،والتي يقوم بها الفرد في أثناء أدائه لمهمة معينة، سعياً لتحقيق هدف أو انتاج معين.(الحيلة، 1998)

حدود الدّراسة:

تتحدد هذه الدّراسة بالحدود التالية :

الحدود المكانية: تشمل المدارس الحكومية التابعة لمديرية التّربية والتّعليم للواء الرّصيفة.

الحدود الزمانية: تتحدد هذه الدّراسة باستجابة مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية التّربية والتّعليم للواء الرصيفة الذين على رأس عملهم للفصل الدّراسي الأول في العام الدّراسي 2014- 2015.

الفصل الثاني

الإطار النّظري والدّراسات السّابقة

الفصل الثاني

الإطار النّظري والدّراسات السّابقة

بدأت النّظم التّعليمية لدول الثورة المعرفية بالتّغيير إلى أنظمة حيوية تحاكي الواقع المتجدد في عصر التّفجر المعرفي . فإنّه بات لزاماً على أي نظام تعليمي الاستفادة من المعرفة المتجددة وتطوير المتطلّبات الضّرورية الدّاعمة نحو بيئة تعلم جديدة لجميع أفراد بيئة المدرسة لتصبح قادرة على إدراك المعارف العلمية واستخدام الاستراتيجيات و الأساليب التّكنولوجية والتّقييم المعتمد على مستوى الأداء. وعلى ما تقدم وجب إعادة النّظر لحاجة البيئة المدرسية إلى مدير يتّصف بمهارات معينة ذات معايير محددة مبنية على الرّيادة في جميع مجالات المهارات الإدارية ضمن مظلة الإبداع والابتكار والمبادأة والمخاطرة والتّفكير الناقد ،و حل المشكلات بطرق علمية خارجة عن المألوف .

وبناء على ذلك فقد تم تناول هذا الفصل ضمن المحاور الآتية :

1- تطوّر الفكر الإداري و المهارات اللاّزمة لمديري المدارس.

2- تطوّر التّدريب والبرامج التدريبية لمديري المدارس .

3- الرّيادة ونظرياتها وتطوّرها.

ثم استعراض الدّراسات السابقة ذات الصلة بالدّراسة الحالية .

أولاً: الأدب النّظري:

المحور الأول: تطوّر الفكر الإداري والمهارات اللاّزمة لمديري المدارس

لقد نما علم الإدارة وتطّور مع نمو الإنسانيّة وتقدّمها، وتشير أهميته في بناء الحضارات على مر العصور وواجهت منظّمات القرن الحادي والعشرين بيئة مضّطربة أصبح الثبات فيها هو عدم الثبات، وأصبح النّجاح فيها يتطلب التغيير الفعال والتّطور الشامل والابداع المستدام ،حتى تتمكن المنظّمة من تحقيق التّفوق والتّميز.

مفهوم الإدارة:

يعد مفهوم الإدارة مفهوماً واسعا ً يختلف باختلاف العوامل والواقع الخاص به. إلا أنّه مهما اختلفت وجهات النظر وتعددت فإنّ للإدارة أبعادها ومراميها وطبيعتها ، باختلاف المواقف والاهتمامات فالإداريّ الذي يُؤثر بنشاطه على مجموعة من الأفراد ، فيحفزهم ويرشدهم وينظمّ أدوارهم في العمل، ويكسب تعاونهم بأقصى إمكاناتهم من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها . و كما يعرّفها (عابدين، 2001) بأنّها عملية تتضمن تنظيم الموارد البشرية والمادية، والاستخدام الأمثل لها بأعلى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة من أجل تحقيق هدف أو بضعة أهداف مشتركة، ومن خلال مجموعة عمليات إدارية مشتركة هي: التّخطيط والتّنظيم والتّوجيه والرّقابة والتّقويم .

إنّ أثر الإدارة الفعال في رفع مستوى المجتمعات المحلّية والعربية والدّولية ،وملاحقة ما يستجد في مجالها أكاديمياً وثقافياً وتربوياً. يُساعد على تحديد المفهوم والأهداف، والمحتوى والطرق والأساليب والإجراءات وأساليب التقويم. فعملية الإدارة تتّصف بالاستمرارية والشمول، لتطوير المنظّمات الإدارية من خلال حدوث تفاعلات إيجابية واستخدام عمليات وأدوات ،وأساليب ملائمة واستثمار الإمكانات المتاحة، وتحقيق الأهداف والسياسات بكفاءة وفاعلية ،وبأقل جهد ووقت وتكلفة.(نشوان ،2001).

وعرّفها (حمدونة ،2006) بأنّها مجموعة من العناصر لا بد من وجودها حتى يتحقق أمر الإدارة في أرض الواقع ،وتتمثل بالغايات التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، وبمجموعة الأفراد مع أهمية تنسيق مجموعة من الجهود الجماعية، من خلال بيئة اجتماعية محيطة بالتفاعلات التي تُؤثر وتتأثر وباتخاذ

القرارات والتـي تُعد محـور العمليـة الإداريـة، ووظـائف الإدارة المتكاملـة فـي مـا بينهـا تتمثـل بـالتّخطيط، والتّنظيم، والتّوجيه، و التّنسيق، والقيادة والرقابة .

فالإدارة كما يعرفها شيري (sherie,2012) بأنها ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى تحقيق نتائج محددة مرغوبة باستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة بأفضل استخدام ممكن في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع .

من وجهة نظر الباحثة فإنّ الإدارة مجموعة من العمليات الشاملة والمتناسقة المترابطة الهادفة إلى تحقيق غايات محددة عبر مجموعة من الأفراد تجمعهم أفكار محددة و يستخدمون كافة الموارد المتاحة لديهم وفق الاستغلال الأمثل للأبدال الممكنة.

الإدارة التّربوية:

إنّ المنظّمات التربوية بحاجة ماسة إلى توفير التّدريب، والتّطوير والتّنمية اللاّزمة للقوى العاملة لديها ، ليُصبحوا مزوّدين بمعارف ومهارات وخبرات عالية، تمكّنهم من تقييم تجاربهم العملية، والإفادة منها في تطوير إنجازاتهم المستقبلية. في ظل التّفجر المعرفي والتّطور التكنولوجي في هذا العصر المتسابق الوتيرة في جميع الميادين وخاصة الميدان التربوي .

ولقد ظهرت الإدارة في ميدان التربية والتّعليم مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين ، متأخرة عن المجالات الأخرى، إذ تمثّل أول اجتماع ناجح لرجال الإدارة التعليمية على المستوى القومي بالولايات المتحدة الأمريكية عام (1947) في نيويورك واتصف الاجتماع بأنه البداية الأولى لعلم الإدارة في ميدان التربية والتعليم ، إذ قرر الحاضرون عقد هذا المؤتمر بشكل دوري (Robbins & Alvy, 2004) .

لمفهوم الإدارة التّربوية أوجه مختلفة إذ يرى عطيوي (2001) بأنها مجموع العمليات والإجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين، للاتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمالية نحو أهداف موضوعة ، وتعمل على تحققها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقاته بالمجتمع .

وكمـا يعرّفهـا (الأشـقر، 2003) بأنّهـا مجمـوع العمليـات الفنّيـة والتّنفيذيـة التـي تـؤدي عن طريـق العمل الجماعي التعاوني المنظّم الهادف من أجل توفير المناخ النفسي والفكري والمادي الذي يحفز الرغبة على العمل الفردي والجماعي، لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة التربوية والاجتماعية إلى تحقيقها .

فالرؤية العامة تتجسد بزيادة الكفاية الادارية التربوية، و تنمية المقدرات الذهنية ، والعملية من خلال التزويد بالمعلومات، والمهارات، والاتجاهات، وذلك للارتقاء بالأداء الوظيفي للأفضل .وتعرف الادارة التربوية بأنها مجموع من الإجراءات التي يتبناها المجتمع لتنظيم العمليات التربوية للمؤسسات والأفراد ذات الصلة ؛ لتحقيق الأهداف التربوية التي تعكس تطلعات المجتمع وفلسفته ؛ للتطوير النوعي والكمي في العمليات والمؤسسات والأفراد. شيري (Sherie, 2012). ومن وجهة نظر الباحثة تُعد القيمة المضافة في علم الادارة التربوية بتحقيق النتاجات المرغوبة من خلال الأساليب الفعالة المرتبطة لمستجدات السياسة التربوية معتمدةً على الدراسة الجادّة للفجوة بين الواقع والمأمول والتغذية الراجعة المستمرة لمدخلات وعمليات ومخرجات العملية التربوية .

ومن خلال التّعريفات السابقة تم استنتاج أنّ الإدارة التربوية هي مجموعة من السياسات التّربوية المنظّمة التي تقوم على أساس علمي من مجموعة من العمليات المبرمجة المنبثقة من فلسفة المجتمع والمتناسقة مع أجهزتها التعليمية والمجتمعية لمواجهة التحديات والتطلعات وتحقيق الأهداف الإنسانية .

الإدارة المدرسية:

يهدف النظام التربوي إلى الوصول إلى الغايات التعليمية بتوفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو التلميذ بشكل متوازن ومتكامل عقلياً، وجسمياً وروحياً، واجتماعياً، ونفسياً . والتأكيد على أهمية الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة، ومساعدته في حل مشكلاته وإعداده لمسئولياته، و المساهمة في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه. وعليهُ تعد الإدارة المدرسية نظاماً فرعياً من النظام التربوي وذات أهمية بالغة بالنسبة للتلميذ والمعلم وأولياء الأمور والبيئة المحلية، لما تحمله من عبء كبير في تنفيذ العملية الإدارية بجميع جوانبها الإدارية والفنية. (حمودة، 2006). ومن أجل تنمية شاملة متكاملة متوازنة تتكامل جهود العاملين في الإدارة المدرسية من معلمين وإداريين في تيسير العمل الفعلي ، فالمهام الوظيفية للإدارة المدرسية ومسؤولياتها المتعددة تمثل الرّكيزة المهمة لنجاح أي مؤسسة تعليمية ،وتنظيم الجهود الفردية والجماعية .

وتُعد تربية النشئ وإعداد الأجيال من أهم الأهداف المرتبطة بالإدارة المدرسية. وأنّ مسؤولية الإدارة المدرسية تتصف بالإشراف على مراحل ،وأنواع ،وفروع التعليم ، و تُعد الأداة التنفيذية لتوفير الجو المناسب للعمل المدرسي والمناخ المناسب مع توفير الثّقة المتبادلة بين أفراد مجتمع المدرسة،

ومشاركة العاملين لمدير المدرسة في التخطيط ، ورسم السياسة التعليمية التي تنتهجها مدرسته بحيث يتوافق مع الفلسفة التربوية للمجتمع. (John, 2010) .

إنّ الكيفية التي تُدار بها المدرسة في مجتمع وفقاً لأيديولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية والجغرافية وغيرها من القوى الثقافية لتحقيق أهدافها، في إطار مناخ تتوافر فيه علاقة إنسانية سليمة ، وتعددت تعريفات الإدارة المدرسية وتنوّعت إلى أنّها تحمل المحتوى نفسه والخصائص ،فتشير الجهود والأنشطة والعمليات المتكاملة والمترابطة بالتّخطيط والتّنظيم والمتابعة والتوجيه والرقابة، و التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين ؛لبناء وإعداد التلميذ من جميع الجوانب العقلية والأخلاقية والوجدانية والجسمية؛ لمساعدته على التّكيف الناجح والمحافظة على البيئة المحيطة والمساهمة في تقدم المجتمع .

ويظهر من التعريفات السابقة أنّ الإدارة المدرسية هي التي تعكس كافة جهود العاملين في المدرسة من أجل تحقيق أغراض المنهاج التّربوي سواء تلك المتعلقة بالطالب أو تلك المتعلقة بالمجتمع وسياساته وتوجهاته، تتم وفق برامج وخطط مستمرة. فتتحقق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع و يحرص على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين .

صفات مدير المدرسة

تتمثل صفات المدير في المقدرة على التأثير الإيجابي على الموظفين والطلبة ، يتسنى معها كسب احترامهم وولائهم و تشجيعهم على العمل الناجح لتشكيل منظومة متناغمة ،يؤثر كل منها بالآخر ،و يتأثر به وفق أسس تعتمد على حب العمل ،والإلمام بجوانبه ونشاطاته.

ويرى (أبو علي، 2010) أنّ المدير الذي يقوم على رأس عمله في مناطق الادارة التّعليمية تتركز مسؤولياته في توجيه المدرسة لتؤدي رسالتها كاملة نحو أبنائها مع تنفيذ اللوائح ، والأنظمة الصادرة من إدارة التعليم ،والمرتبطة بالأجهزة الإشرافية، والقيادية، والإدارية لمساعدة الإدارة التعليمية العليا .

إنّ نجاح المدرسة كمؤسسة تربوية وتطوّرها وتميّزها كالبوصلة، تشير إلى الدّور القيادي السليم والمرتبط بجهود المدير والمعلمين القائمين عليها وفي مدى توفر السّمات التي تعينهم على أداء رسالتهم .

وتعد أهمية السعي لإيجاد مديرٍ مؤهلٍ تأهيلٍ علميٍّ و أكاديميٍّ و قادرٍ على العمل بجميع الأعمال الإدارية و الفنية هدف من الأهداف التربوية وذلك من خلال تنظيم و توزيع الأعمال بين المعلمين كل في

مجال تخصصه، وأظهر(المساد ،2005) بهذا الشأن أنّ الإداريّ من واقع عمله وضع البرامج التربوية و الثقافية للطلبة، ومراقبة سير أعمال العاملين فيها بدقة، ومتابعة الأعمال لإعطاء التغذية الراجعة اللازمة على المهمات التي يقوم بها المجتمع المدرسي لمدرسة أكثر تنظيماً .

ويشير كوهن (Cohen, 2006) إلى أنّ مديري المدارس يؤدون دوراً حيوياً في تحديد الاتجاه نحو نجاح مدارسهم ، و لكن المعرفة القائمة لطرق إعداد و تطوير وتأهيل المدراء . فحدد سبعة سياسات لبرامج تطويرهم ، فيما يأتي:

1. توفير رؤية - معايير للقيادة المدرسية.
2. إعداد القيادة و تحسينها من خلال استعراض الاعتماد أو البرنامج .
3. استخدام برنامج لتقييم المديرين .
4. إنشاء سلسلة متواصلة من التّدريب .
5. تطوير و دعم استراتيجيات للتّوظيف والتّدريب .
6. توفير بنية تحتية للتّطوير المهني المستمر .
7. إيجاد المقدرة على التّخطيط و التّحسين .

ووضح كاتانو سترونغ (Catano & Stronge , 2007)إنّ المدير النّاجح هو المدير القادر على أداء المهام الموكلة إليه بالشكل الأفضل من خلال وضع خطط و سياسات للمعلمين و للإداريين وللطلبة للمحافظة على سير العمل بالمدرسة بالشكل المناسب والتعامل مع العمليات اليومية التي تتم في المدرسة بنزاهة وعلى وجه السرعة، وامتلاك مجموعة متنوعة من المهارات اللازمة لضمان وجود بيئة مدرسية منظمة و فعالة.

وأورد (دهيش، 2007) العديد من السلوكيات التي تجعل المديرين ناجحين منها ما يأتي:

1- الرؤية: فبعض الناس لديهم القدرة على رؤية الأشياء بشكل دقيق، وذلك لأنّ لديهم المقدرة على تحديد الرؤية وتحديد الأهداف وتشجيع الآخرين على مشاركتهم الرؤية ثم المساعدة لتحقيق تلك الأهداف على أرض الواقع فهؤلاء المديرين لديهم مهارة خاصة في التوجيه فهم يعرفون أين هم الآن، وكيف سيصلون هناك وإلى أين سيقودون المنظمة.

2- التكامل: أهم سمات المدير المعاصر ، وتتّصف بالعدالة ، والأمانة والخُلق ،وقدوة مؤثرة للآخرين، وذلك عن طريق التّصرف بأسلوب يتوافق مع الأخلاق و القيم، فيحترم الأفراد العاملين ويجسّد قواعد المؤسسة و قيمها .

3- الكفاءة: تتطلب من القائد التّصرف بشكل ناضج فهو قدوة يحتذى به ، وتتّصف كفاءته كشرط أساسي في المهارات القيادية الرئيسة مثل مهارة التّخاطب، والمعرفة بكل مقدرات المؤسسة، و بكل أدوار الأقسام المختلفة فيها .وبين جاكوبز و كريتستن ولكتر وألمنز (Jacobs , Kritsonis , Lecturer & Alumnus , 2006) انّ قيادة المدرسة الهادفة تشير إلى نجاحها وحيويتها وتطويرها ؛ لتعمل على أساس علمي فعّال وبكفاءة مديري المدارس الذين يدعمون ابتكارات المعلمين، و بيئة العمل الجماعية وتنفيذ القانون في الحرم المدرسي، وتحسين مستويات التحصيل الدراسي .

4- المقدرة على حل المشكلات: تُعد من أهم المهارات القيادية العملية، ومن أهم خطوات حل المشكلات فهم المشكلة أولاً، و معرفة طبيعتها، وطالما أنّ الإنسان وصل إلى ماهية المشكلة وطبيعتها، فمن السهل استشارة الآخرين في المشكلة، ثمّ العمل على حلها اعتماداً على آراء الآخرين ،و على مهارات الفرد في التعامل مع المشكلات داخل المؤسسة .

5- التقييم الذاتي: سمة النّجاح فالأفراد الذين لديهم تقييم ذاتي مرتفع ، يتّصفون بالنجاح فهم لا يشكون ،ولو للحظة واحدة في مقدرتهم على القيام بأي عمل مهما كان صعباً . وتصنّف مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة ومهامه الوظيفية في خمسة محاور، حسب ما أوردها موتشانا (Motshana, 2004) بالآتي:

1- تحسين البرامج التعليمية: و يشتمل على مهام تحديد البرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة و التخطيط لتطوير و تقويم هذه البرامج .

2- خدمات هيئة التدريس: ويشتمل على مهام توجيه و تقويم هيئة التدريس بالمدرسة وإتاحة فرص النّمو المهني لهم .

3- خدمات شؤون الطلبة: ويشتمل على مهام الإرشاد النفسي للطلبة وتوجيههم ومساعدتهم في التصدي للمشكلات التي تواجههم .

4- الموارد المالية والمادية: ويشتمل على مهام الإشراف على الموارد المالية وإدارة المبنى المدرسي وتجهيزاته .

5- علاقة المدرسة بالمجتمع: ويشتمل على مهام الاتصال بالمجتمع و الاستفادة من موارده في تحسين العمل المدرسي.

و من وجهة نظر الباحثة تُعد الإدارة المدرسية الجهاز القائم على تنفيذ السياسة التعليمية ،وبهذا فإن الإدارة المدرسية تعد جزءاً من الإدارة التعليمية ، والعلاقة بينهما علاقة الخاص بالعام، وتتطلب الأدوار الجديدة الملقاة على عاتق مدير المدرسة بإخضاعه لبرامج عصرية تقدم الخبرات والأساليب التعليمية ،وكل ما يكسب المدير الكفاءات النّوعية والتي تتناسب مع هذه الأدوار ،ومع متطلبات التّطورات الحديثة في أهداف التعليم ومحتواه ومصادره وأوعيته. فعلم الادارة لن يتوقف بتخرجه من الجامعة ،فالنمو المهني والتدريب المستمر أثناء الخدمة أمراً لازماً لتجديد خبراته و زيادة فعاليته.

المهارات اللازمة لمديري المدارس.

تتطلب المهمّات والواجبات السابقة الذكر مجموعة من مهارات شاملة و متنوعة تتجه نحو النجاح الحقيقي ، و توصل إلى درب الأهداف الناجحة .

فلقد عرّف (أبو حطب وصادق، 1994) أن المهارة في الأداء ليست مرتبطة بالسرعة في الانجاز فقط وإنما يلزمها الإتقان أيضا، ، بتنسيق عوامل الزمن والسرعة وإدراك العلاقات المرتبطة، وامتلاكه للمرونة في الأداء والقدرة على توقع النتائج والوصول إليها، والثقة بالنفس، والرضا عن العمل والإقبال عليه، وفهم مكونات الموقف والقدرة على الربط بين تلك المكونات، وإدراك العلاقات بينها، وملاحظة أي خلل قد يطرأ على الأداء أثناء تنفيذ المهمة والانجاز، أما (ربيع ، 2006) فعرّف المهارة في ضوء عاملي الزمن والإتقان والجهد المبذول من قبل الإداري لتحقيق الأهداف المرسومة، وبالتالي فإنّ من يمتلك المهارة يستطيع الوصول بالعمل إلى درجة الإتقان في أقل جهد ووقت ممكن

هذا وقد تم التطرق إلى المهارات اللازمة لمدير المدرسة من خلال عدد من التقسيمات التي أوردها الباحثون وفيما يلي عرض لعدد منها :

أولا: تقسيم صالحة (2010) للمهارات التي يجب توفرها لدى مدير المدرسة، بأن المدير لا بد له من امتلاك مجموعة من المهارات ممثلة في: المهارات الإدارية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات التنظيمية، والمهارات الذاتية. وفيما يلي عرض للمهارات ومكوناتها :

1-1: المهارات الإدارية:

عند إلقاء نظرة إجمالية على المهام التي يفترض أن يمارسها المدير، قد تكون كافية للدلالة على مهنية عمل مدير المدرسة، وما يتطلب هذا العمل من مهارات، فهو معني بإدارة المدرسة وتحقيق الأهداف العامة والخاصة للمرحلة الدراسية المستهدفة، كما أنّه معني بالإدارة المالية للمدرسة، وإدارة شؤون العاملين فيها، والتعامل مع المجتمع، والتعامل مع المنهج، وعملية تعليم وتعلم التلاميذ، والبناء المدرسي، وما إلى ذلك من مفاهيم ذات مساس بالعمليات التي يشتملها النظام المدرسي في مستواه الإجرائي. ولقد عرّف السلمي المهارة الإدارية بأنها المقدرة على أداء العمل وتحقيق النتائج باستخدام أساليب وطرق تمتاز بالكفاءة والفاعلية، بحيث تُوظف الإمكانات والمواد بدرجة عالية من المردود والنتائج.

2-1: المهارات الفنية:

ولقد عرّف (ربيع، 2006) المهارات الفنية للمدير بأنّها معرفة مدير المدرسة بالمباحث الدراسية المختلفة، وتوظيفها من اجل تحقيق أهداف المنهاج بفاعلية. وأشار إلى توافر المدير المدرسي للقدر الضروري من المعرفة العلمية في مجالات التربية والإدارة والتدريب على ممارسة مختلف الأعمال الفنية التي يطلع بها. وكما تعتمد على المعرفة القوية ،والمبنية على المعلومات المتوافرة لدى المدير واكتسابه لتحليل علمي منطقي ؛ليتمكن من توظيفها على واقع البيئة المدرسية والنّظام الإداري المدرسي. وكما يدور تعريف جون (john, 2010) عن المعرفة المتخصّصة في فرع من فروع العلم في مجالات الأداء المختلفة الموكلة للإداري. والكفاية في استخدامها لهذه المهارات تتعلق بالأساليب والطرق التي يستخدمها المدير في معالجته لقضايا المدرسة وشؤونها بأسلوب تربوي، وتحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية، وفهم لنظم ولوائح نظام التعليم وقوانينه.

3-1: المهارات الإنسانية:

وهي مقدرة المدير التربوي على التّفاعل الصحيح مع مرؤوسيه، وتنسيق الجهود وبث روح العمل الجماعية بينهم من معلمين وموظفين ومنتجين، والنهوض بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام (ربيع، 2006) . فالمدرسة تتعامل مع أنواع مختلفة من البشر، يتباينون في قدراتهم وتصرفاتهم في العمل، وتختلف النتائج المحققة تبعاً لذلك، فالسلوك الإنساني في موقع العمل تحكمه اعتبارات وعوامل كثيرة تختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى .

ويرى برانش (Branch, 2013) أنّ المهارات تتطلب من مدير المدرسة أن يكون ملماً بمفهوم العلاقات الإنسانية، وقادراً على إقامة العلاقات الطيبة مع الآخرين، ومحباً لروح العمل الجماعي، ومراعياً لرغبات العاملين وحاجاتهم، ومهتما ًبالمشكلات الخاصة بهم، وقادراً على بناء العلاقات الإنسانية مع الآخرين.

4-1: المهارات التنظيمية:

تتمثل بالمقدرة على فهم التنظيمات وتطويرها، وإتقان استخدام الصلاحيات، والتفويض وتوزيع الأدوار والمهام، وتنسيق الجهود واستثمارها (Dug man & Macpherson, 1992).

ويرى (Branch ،2013) أنّ المهارات التنظيمية مهارات تحقيق متطلبات العمل، وضمنها أيضا مهارات تشخيص المشكلات وحلّها، والمقدرة على برمجة الأعمال، والرّقابة، والمهارات الاجتماعية، ومهارات الاتّصال، وبناء العلاقات الإنسانية، وحفز المعلمين وتقدير حاجاتهم، ومعرفة حاجات الأفراد وتشجيعهم على العمل، واستنهاض طاقاتهم.

5-1: المهارات الذاتية:

تتضمن بمجموع السّمات والمقدرات اللاّزمة لبناء شخصية الفرد منها: السّمات الشخصية ممثلة في الطلاقة اللفظية ،والخلق الطيب والقدوة الحسنة ،والعدالة التامة، و القوة البدنية والعصبية وقوة الشخصية والحيوية والنشاط، والمبادأة والابتكار، وهي مقدرة المدير على التجديد والإبداع واستمطار الأفكار الجديدة، والقدرات العقلية، ويُقصد بها الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى الفرد، وتتمثّل في الذكاء والفهم والصحيح للأمور ،وقوة الإدراك وضبط النفس، ويعني الاتزان وضبط الانفعالات، والتحلّي بالهدوء والسيطرة على الأعصاب (Robbins & Alvy, 2004).

ثانيا ً: تقسيم بدر (2010) المهارات التي يجب توفرها لدى مدير المدرسة، إذ ترى أنّ المدير لا بد له من امتلاك مجموعة من المهارات ممثلة في:

- مهارات مرتبطة بالمعلومات: وتتضمن تجميع المعلومات، وتخزينها، وتفسير الموضوعات وتحليلها.
- مهارات في اتخاذ القرارات: وتتضمن تشخيص المشكلات، وتفهم اقتصاديات المشروعات، وفهم أولويات العمل وصناعة القرارات واتخاذها .

- المهارات الفنية: تتمثّل بالمعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والمزج بين الإدارة والقيادة. والكفاءة في الاستخدام الأمثل لتحقق الهدف بفاعلية، وتوفير المعلومات و الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة واتخاذ القرارات و توظيفها بالعملية التربوية.
- المهارات التنظيمية: وهي المقدرة على تفهّم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي، وكذلك إيجاد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع المهمات، والواجبات، وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القرارات .
- المهارات الإدراكية: وهي مقدرة المدير على النظرة الشمولية للقضايا والموضوعات والمشكلات والأنشطة التي تعرض عليه، المرتبطة بالأهداف والمناهج التربوية في المدرسة، وترتبط المهارات الإدراكية بدرجة كفاءة المدير في ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات وحلها، وفي التخطيط للعمل وترتيب الأولويات، وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل.
- المهارات الفكرية: مقدرة المدير على الدّراسة والتحليل، والاستنتاج والمقارنة، وكذلك المرونة والاستعداد الذهني ؛لتقبل أفكار الآخرين أو نقدهم ،والمقدرة على التّطوير والتّغير الإيجابي للعمل، حسب متطلبات الظروف والمتغيرات والتنسيق بين فرق البحث المختلفة داخل المدرسة.
- مهارات في الاتصال: وجوب تمتّع المدير بمهارات الاتصال لأغراض مختلفة منها: تكوين اتجاهات فكرية في الأفراد وتزويدهم بنتاج معرفي والمقدرة على إقناع وتشجيع وحفز العاملين.

أما من وجهة نظر الباحثة فإن اهتمام متخصصي علم الإدارة المدرسية بتمكين المهارات اللازمة للمدير، ووضع الأولويات التنفيذية للوصول إلى تحقيق أهداف تنمية المهارات اللازمة لدى مدراء المدارس، وإقناع الآخرين بالسّياسات التي يتم اتخاذها، والاستفادة منها للتأثير في الآخرين والمقدرة على الابتكار، وإدارة الوقت واتخاذ القرارات، وحل المشكلات ومتابعتها، ،وحفز العاملين وتقديم التعزيز لهم لتحقيق الأهداف المرغوبة، وتؤكد على امتلاك المدير لمجموعة من المهارات اللازمة ومن أهمها:

مهارات التخطيط

يُعد التخطيط جوهر نجاح المؤسسات التعليمية ،لكافة العمليات ،والأنشطة المختلفة ، إذ أنّ عدم مقدرة المؤسسات التعليمية على التخطيط بالشكل الدقيق والمناسب أدى إلى قصور برامجها ،وعدم المقدرة على تحقيق أهدافها، وحدوث اختناقات وارتباطات في الأداء المؤسسي مما دعا إلى ارتفاع كلفة العمل،

فضلاً عن الآثار السلبية على مستوى رضا العاملين. ينبغي أن يكون لدى المدير رؤية استراتيجية يفهم من خلالها حقيقة الأوضاع القائمة في مدرسته، وقادراً من خلالها على التنبؤ بما قد يحدث، وما هو قائم وراء ما يحدث، ولديه المقدرة على المبادرة والعمل والانجاز، والانتقال من حالة رد الفعل إلى حالة الفعل واتخاذ القرار والمبادرة الايجابية (أحمد، 2001).

مفهوم التخطيط ونشأته

لم يظهر التخطيط كمفهوم واضح إلا في النصف الثاني من القرن العشرين .وذلك بقيام الاتحاد السوفيتي بوضع خطة تنموية طويلة الأجل في منتصف العشرينات، بهدف تحويل اقتصاده من اقتصاد زراعي مختلف إلى اقتصاد صناعي متقدم، كما أدى ظهور الأزمة الاقتصادية الدولية عام 1929إلى الاهتمام بالتخطيط كفلسفة واستراتيجية وعلم .وتبني كثير من الدول المشاركة في الحرب العالمية الثانية لفكرة التخطيط الاقتصادي، مما سبّب تبلور التخطيط كعلم مستقل وقائم بذاته و تم اعتماده كأسلوب حياه لدى كثير من الدول والشعوب منذ عام 1945 وحتى وقتنا الحاضر .

إنّ أول محاولة للتخطيط التعليمي الشامل في عام 1956 مؤكدة على ضرورة اتخاذ التخطيط التعليمي منهجاً وأسلوبا لحل المشكلات التعليمية كماً وكيفياً بجهود ضخمة في مجال نشر التخطيط التعليمي، وظهور الخطط التعليمية في كل من الهند وباكستان واندونيسيا ومصر وسوريا وغيرها من الدول النامية، وبصفة عامة ظهر التخطيط في البلاد العربية منذ عام 1960م في صورة خطط خماسية وعشرية .

التخطيط التعليمي:

فظهر التخطيط التعليمي بعد ظهور التخطيط الاقتصادي وخاصة عندما اتّضحت العلاقة القوية بين التعليم والاقتصاد، والتي تشير إلى أنّ التعليم من المطالب المهمة ؛للوصول إلى اقتصاد قوي سليم، ويعرّف مكتب التّربية العربي لدول الخليج التخطيط بأنه عملية إعداد الخطة وتتكون عملية التخطيط من عده مراحل تتضمن الوقوف على الحقائق كتحليل القطاع، أو مراجعة الحقائق والبيانات الخاصة بالقطاع، ورسم خريطة المستقبل، كوضع أهداف السياسات، أو صياغة الأهداف ،والموضوعات الاستراتيجية وتقويم الاحتياجات ،والموارد المتاحة ،وتحديد الأولويات ،وتصميم استراتيجيات التنفيذ، ورسم مخطط عام لخطط التنفيذ أو التطبيق (مكتب التّربية العربي لدول الخليج، 2000).

فالتخطيط التعليمي جزءا ًمن التخطيط التربوي الشامل بالعمل والإنتاج والمشاركة الإيجابية والمحافظة على الهوية الحضارية للمجتمع، ورسم الهياكل النظامية والبرامج والصيغ التعليمية المتدرجة والمتنوعة ،وعليه عرّف الجندي (2002) التخطيط التعليمي بأنه عملية مستمرة تشمل عدداً من الأنشطة التي تحدث في ترتيب وتنظيم معين عبر وقت محدد، وتتوقف طبيعة تلك الأنشطة والعلاقات بينهما على بنية التخطيط واختيارات المخططين الذين يقومون بعملية التخطيط ودرجة الأولويات وعلى المعوقات التي تؤثر في عملية التخطيط التعليمي. ويعرّفه برانش (Branch, 2013) بأنه استخدام المواد المتاحة في المجتمع لتحقيق أقصى طلب على التعليم سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة.

من وجهة نظر الباحثة يُعد التخطيط العملية الرسمية لاختيار الأهداف طويلة المدى المرتبطة برؤية المنظمة ،والأهداف قصيرة المدى المرتبطة برسالة المنظمة ،مما يساعد على اشتقاق الأهداف الفرعية باستخدام الاستراتيجيات والأساليب المناسبة لبلوغ الأهداف المرغوبة.

التخطيط المدرسي:

ربما لا يختلف التخطيط التعليمي عن التخطيط المدرسي كثيراً، ولكن في الحقيقة يبقى للمدرسة خصوصيتها كنظام فرعي من النظام التعليمي. فلقد انتقل التخطيط إلى المدرسة فأصبح أهم عملية من عمليات ووظائف الإدارة المدرسية، وذلك حتى تُحقق الإدارة المدرسية فاعليتها بنسبة كبيرة في جميع المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية، والتّخطيط للعمل المدرسي ضرورة لنجاح هذا العمل والإدارة الفعالة للمدرسة تنظر إلى العملية التعليمية نظرة عملية، وهذا يعني إنها تتخذ التّخطيط أسلوب ووسيلة لتحقيق أهداف المدرسة (Beers, 2006).

وعليه فقد أورد الباحثين عديد من التعريفات للتخطيط المدرسي، يعرّفه أحمد (2003) بأنّه العنصر الحيوي للسياسة العامة للمدرسة ،إذ أُقيمت للمدرسة الإحصائيات التي تتكون منها دعامة التخطيط وتكتشف فيها المفارقة التي تدعو إلى التعديل في المناهج حول الظاهرة الإدارية ،والتعليمية على مستوى المدرسة والتي تمثل الوحدة البنائية للنظام التعليمي للمجتمع، وتمارس منه أدوار متعددة، تعليمية تثقيفية وحضارية، وهي بذلك جزء من موضوع التخطيط التعليمي، وجزء من موضوع التخطيط التربوي في ذات الوقت. ويرى بيرز (Beers, 2006) أنّ التخطيط المدرسي هو وضع السياسة العامة للمدرسة ووضع برنامج شامل للعمل وتوزيعه على فترات تتناسب مع إمكانات المدرسة.

إنّ التخطيط المدرسي من أهم دعائم نجاح خطة العام الدراسي وهو وسيلة رئيسية لإصلاح المدرسة، وتغييرها نحو الأفضل، وهو الوسيلة للتنبؤ بما ستكون عليه المدرسة في المستقبل .فدراسة الأهداف التربوية المراد تحقيقها، ولا بد من اهتمام القائمين على إدارة شؤون المدرسة والمدخلات التي تؤثر وتتأثر بها وأسس وضعها بصورة محددة ودقيقة تمكن من تنفيذها وقياسها بطريقة عملية. وبالتالي فأنه يصعب تحقيق أهداف المدرسة بدون التخطيط، ولا يتم تنفيذ أي نشاط على الوجه الأكمل، إلا بالتخطيط. ويضيف ولكيرسون (Wilkerson, 2010) بأنّ التخطيط في المدرسة يعني الإجابة عن ثلاث أسئلة أساسية هي : ما طبيعة واقع المدرسة من حيث التلاميذ والمعلمين والإمكانات المادية من مبنى وتجهيزات، وما الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها، وكيف يمكن تحقيق تلك الأهداف.

مهارات بناء العلاقات الإنسانية.

إنّ تمكين المناخ الإيجابي أثناء إنجاز المهمات ،والأعمال الموكلة للأفراد العاملين، والإدراك للعوامل المؤثرة في سلوك كل فرد في المؤسسة، وفهم حاجاتهم . وقد أشار (العمايرة، 2002 إلى مهارات مدير المدرسة وقدرتها على توظيف العلاقات الإنسانية والانتفاع بآثارها الايجابية بمهارة.ووضع البرامج التي تنمي العلاقات الإيجابية بين العاملين، والعمل الجماعي على إقرارها، وتنفيذها، وتقويمها في ضوء مخرجاتها الفعلية .

مفهوم العلاقات الانسانية

لقد تعددت تعريفات مفهوم العلاقات الإنسانية وتنوعت بتنوّع الباحثين في هذا المفهوم ويرى لوزير (Lussier.1996) أنّها الأساليب والوسائل السلوكية التي يمكن من خلالها ،استثارة دافعية العاملين وحفزهم على رفع مستوى الأداء ،والنّهوض بالعمل لتحقيق الأهداف المرجوة، في جو من التّفاهم والتّناغم والتعاطف الإيجابي. وتُعرّف بأنّها اندماج الأفراد في موقع العمل بطريقة تدفعهم إلى التعاون بينهم لتعزيز الإنجاز ورفع مستواه، مع مراعاة حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية (الدويك 2001)، فهو السلوك الإداري القائم على تقدير الأفراد ومواهبهم وإمكاناتهم، والتركيز على العنصر البشري باعتباره قيمة عليا في المؤسسة، والتصرف انطلاقا من الاحترام المتبادل بين المدير والعاملين (Beers. 2006) . ويرى سوفو (Sofo , 2008) أنّ نجاح مدير المدرسة في هذا الجانب مرهون بإيمانه بقيمة كل معلم وإداريّ من الطاقم التابعين له، وثقته بنفسه وبمعلميه، والابتعاد عن التّجريح والكلام والأفعال المخلّة، والتّعامل الودود والحميمية في التّواصل، والاهتمام الفعلي بكافة العاملين في المدرسة ومراعاة ظروفهم

واحتياجاتهم، وعدم تحقير أداء العاملين مهما كان مستوى الأداء والسعي دائما للنهوض بهم، والمحافظة على كرامة وهيبة كل معلم مواجهة وأثناء غيابه، والتّعامل بإنصاف وعدم التحيّز لمعلم دون الآخر .

وتُعد العلاقات الإنسانية محركا لجعل الأشياء تعمل ، وهي في الحقيقة فن وعلم له أصوله وطرق وتتجسد في التنظيمات والتجمعات البشرية المتفاعلة لتحقيق أهداف معينة (Wilkerson. 2010).

أسس العلاقات الإنسانية

ليتحقق مفهوم العلاقات الإنسانية داخل المدرسة لا بد لمدير المدرسة والعاملين فيها من الأخذ بعدد من الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية. وأشار (البدري، 2005) أنّ ابرز الأسس التي تقوم عليها العلاقات الانسانية التضامن وتوحيد الجهود لكافة العاملين، ونشر الثقافة والوعي داخل المدرسة، والتشارك في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات، وتنمية مواهب العاملين وقدراتهم ، وتقدير الجهود والإبداعات. وأظهر (محمد، عامر، 2008) أنّ العلاقات الانسانية تنبثق من احترام إنسانية الأفراد وتقديرها، والمشاركة والتعاون، والعدالة والمساواة بين الجميع بغض النظر عن مستواهم الوظيفي ومواقعهم، والسعي الدائم لتطوير العمليات داخل المدرسة وتحديثها

العوامل التي تساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية

يستطيع مدير المدرسة أن يعزز العلاقات الإنسانية في المدرسة من خلال وعيه التام بدوافع العاملين معه، ومعرفته لمتطلبات التحرك الفعال داخلها والتركيبات الخلقية والاجتماعية لدى أفراد المجموعة التي يديرها، والمشاركة، والتّشاور، وتقبل النقد والنصح، والاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين بكافة المستويات والوظائف داخل المدرسة التي يقودها (حمد، 2002) .

وعليه يمكن تحقيق مبدأ العلاقات الإنسانية في المدرسة من خلال إتّباع القيم والأخلاق الحسنة والأدب في المعاملة واحترام الجهود المبذولة وإن كانت قليلة، والمشاركة الوجدانية لما يحل بأي فرد من العاملين في المدرسة، وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، والعمل على تماسك فريق العاملين، وتوزيع المهمات بعدالة وحسب ما تقتضيه الظروف، وعدم المحاباة والتمييز على أيّ خلفية كانت، وتقدير الجهود والتميز في الأداء، وعدم الاستغلال، والمحافظة على الهدوء، وحسن التصرف، وامتصاص الغضب الذي يجتاح بعض العاملين أحيانا (Sofo , 2008).

أهمية العلاقات الإنسانية

إنّ ممارسة منهج العلاقات الإنسانية في المدرسة يعود بآثار إيجابية كثيرة على المدرسة، ومن أبرز هذه الفوائد زيادة الإنتاج، إذ تزداد إنتاجية العاملين وفاعليتهم ، وجودة المخرجات التعليمية، واختفاء المظاهر السلبية في العلاقات القائمة بين العاملين من جهة والعاملين والإدارة من جهة أخرى، فالعلاقات الإنسانية السليمة تتيح للمعلمين وكافة العاملين الوصول لما يلزمهم من المعلومات بطريقة مباشرة من الجهات المعنية، وتدني مستوى الخلافات والصراعات التي تذهب الجهود وتؤثر سلبياً على مجريات العمل، وقلة الشكوى والتّضجر من الأعباء والواجبات الكثيرة المنوطة بالمعلم في المدرسة .

يُعد المدير الناجح في مجال العلاقات الإنسانية لا بد له من امتلاك مهارات التعامل بالشفافية والوضوح مع العاملين، والثناء على العاملين بظهر الغيب، والحرص على تقديم النصيحة الطيبة لهم، واتفاق أقواله مع أفعاله، والالتزام بالمواعيد والواجبات، والسعي لرفع المستوى الوظيفي لدى العاملين، وتوفير الثقة المتبادلة بين جميع العاملين ، ودعم روح العمل الجماعي ، وإشعار العاملين بأهمية العمل الذي يقومون به، والتعاون المستمر معهم . ويضيف (عبد المجيد ،2005) بأنه يعمل على زيادة الصلة بين العاملين والمودة والتعاطف، وتقبل التغيير وعدم مقاومته، والنظرة الإيجابية للمستجدات والرضى الوظيفي عن المدرسة بشكل عام والأدوار الموكلة للمعلمين بشكل خاص، وزيادة فاعلية النشاط الإداري وحسن توجيهه.

إن قيم ومبادئ العلاقات الإنسانية إذا توفرت في المدرسة تحقق الكثير من الأهداف والنتائج التي قد لا تحقق بدونها . فمن خلالها يسود الشعور بالانتماء للمدرسة، ويعم الأمن والاطمئنان لدى العاملين، كما تسود قيم تقدير النجاح والإنجاز فالكل لديه الإحساس بالمسؤولية عن الأداء الذي يقوم به، وتفيد في تعزيز فهم الذات والتعبير عنها وتحديدا إذا سادت قيم التفويض والعمل الجماعي (Kowalski , 2002)

ويرى سوفو (Sofo, 2008) أنّ قيمة العلاقات الإنسانية تهتم بالجوانب الإنسانية والفنية في المدرسة، وتعين على تشكيل طواقم من العاملين متقاربين ومتعاونين، وتؤثر بصورة إيجابية على التعاون وسيادة روح الفريق في العمل ، وتقوي الروابط بين جميع العاملين أفقيا ورأسيا، وتحسّن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وتهتم بنفسيات العاملين واحتياجاتهم، وتحقق قيم الإفصاح والتعبير الحر دون الخوف من الرقابة والمسائلة القانونية .

من وجهة نظر الباحثة إنّ دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في تحقيق الأهداف والوصول بالإنجاز إلى أعلى مستوياته، وهي في الحقيقة روح المؤسسة الدافعة نحو الوصول إلى ما تهدفه المؤسسة، ولعل المدرسة من أهم المؤسسات التي تحتاج بين جميع أطرافها إلى بناء علاقات إنسانية بين العاملين فيها.

المهارات اللازمة لإدارة المعرفة

إنّ إدارة المعرفة في عالمنا المعاصر من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال والمؤسسات، انطلاقا من مفهوم رأس المال الفكري، كما أنّ العالم شهد تحولا غير مسبوق في مجال المعرفة والمعلومات، إضافة إلى وسائل وأساليب حفظها ونقلها، هذه الثورة تحتاج إلى توفير عناصر بشرية مؤهلة، والتي تُسهم في استقطابها وتسخيرها لخدمة المجتمعات بشكل عام، ولا بد من دعم الكوادر البشرية وتطويرها حتى تجعلها قادرة على مواكبة التطورات واستغلالها و استخدامها بأعلى كفاءة ممكنة، وعرفها (الزيادات، 2008) بأنّها الجهد الموجه من قبل المؤسسة من أجل جمع وتصنيف وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة لرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي .

مفهوم إدارة المعرفة

تنوّعت تعريفات إدارة المعرفة، فعرّفتها اللجنة الاقتصادية الاجتماعية لغربي آسيا في العام 2004 بأنها جملة الأساليب الرامية؛ لتجاوز العوائق التي تحول دون تدفق المعرفة. واستثمارها في القرار والعمل (بدر، 2010). وعرّفها برانش (Branch, 2013) بأنّها العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة، والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات واتخاذ القرارات، والتعلم والتخطيط الاستراتيجي.

ولقد زاد الاهتمام بالعملية التربوية في العصر الحالي، عصر الثورة المعلوماتية والتقنيات العملية، وقد أصبحت العملية التربوية وسيلة لنقل الخبرات للأجيال في المجتمعات، وعملية اقتصادية واستثمارية تؤدي في النهاية إلى زيادة الدخل القومي، ومن ثم فأن تخلف التربية في أي مجتمع ما هو إلا تعبير قومي عن حاله نظم الإدارة التربوية في الإدارة العامة صفه عامة والمجتمع بصفه خاصة، وفي عصر المعلومات والمعرفة تعتبر المعرفة علما هاماً في نجاح كل من الفرد والمنظمة على المدى البعيد، حيث أصبحت المعرفة تحل محل عوامل الإنتاج، والقيم غير الملموسة للمعرفة وتجعل قيمة المنظمات

الناجحة تكمن في قدرتها على اكتساب المعرفة وتوليدها وتوزيعها وتطبيقها استراتيجياً وعملياً، وليس في قيمة الأصول الثابتة لديها، من مبان وآلآت وما إلى ذلك (هاشم، 2005). لهذا تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة مؤهلين جيداً، إذ لن تتم إدارة المعرفة بصورة فعّالة إلا إذا كانت لدى الجماعات داخل المؤسسة الواحدة مسؤوليات محددة تجاه ما تملكه المؤسسة من معرفة (حسين، 2006).

وإنّ لمدير المدرسة مسؤولية القيام بأعماله بنجاح إلا إذا كان يملك كفاءة في المهارات الإدراكية والفنية والإنسانية، ومهارات التعامل مع المشكلات، وتوظيف المعرفة والمعلومات التي لدية في مختلف المجالات من أجل نجاح عمله المدرسي، تُعد تلك المهارات على درجة من الأهمية وذلك لضرورتها في جميع المستويات الإدارية رغم اختلاف أهميتها باختلاف المستوى (Kohm &Nance, 2007).

أهمية إدارة المعرفة للمدرسة:

إن إدارة المعرفة من العمليات بالغة الأهمية بالنسبة للمدرسة. فهي تُتيح الاحتفاظ بالخبرات والتجارب والمهارات، والمعرفة مفتاح بقاء المدرسة، وتعطي القيمة الجوهرية لها، وتخفّف الفجوة بين الخبراء والعاملين على التّعلم من أخطاء الماضي وتجعل من الخبرة عملية تراكمية، وتُبنى على الفهم الكامل للآثار الممكنة للمعرفة على الأداء، وتحدّد الفرص الإدارية الجيّدة المتاحة، وتُعين على إدارة ما يتوفر من معارف ومعلومات، وتضع إطار وفهم لاستثمار المعرفة التنظيمية المتاحة (البيلاوي وحسين، 2007).

ويؤكد حسين (2006) على أنّ إدارة المعرفة تمكّن المدرسة من أن تكون أكثر جذباً للطلبة، فمن خلالها يمكن تلبية احتياجاتهم، وإتاحة فرص النمو لديهم، ويجب معرفة أن عائدات المدرسة تعتمد على عدد الطلبة ، وبالتالي لا بد أن تقوم المدارس في هذه الأيام ،بعديد من الخطوات الإيجابية ؛للتأكيد من أنّها تلك المؤسسات التي تصلح أن تكون محط اختيار الطلاب وآبائهم، كما أن إدارة المعرفة لها دور في زيادة المقدرة على الإبداع، وحل الكثير من المشكلات المدرسية سواء المتعلقة بالطالب أو المعلم، وكذلك ستساهم في تحديد ووضع برامج التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة.

أهداف إدارة المعرفة في المدرسة:

لم تعد المدارس مؤسسات للتعليم فقط لكنها أصبحت مؤسسات تضطلع بالعديد من الأدوار داخل المجتمعات ،ويجب الإشارة إلى أن ادارة المعرفة مرتبطة ارتباطا وثيقا بمفهوم المؤسسات التعليمية، إذ

يعتمد ذلك على مقدرة أعضاء المؤسسات التعليمية والمدارس على التعليم، فيتنج عنصر مهم للمعرفة التي تخزّن داخل المؤسسات ،وذلك عن كل عملية، ولكن مفهوم المؤسسات التعليمية أكثر من مجرد مجموعة من فعاليات التعلم والتدريس، والاندماج في الثقافات، وشبكات الاتصال عبر الثقافات، وكل الخبرات الفردية فإدارة المعرفة تؤدي إلى نجاح النظم التعليمية الموجودة (حسين، 2006).

وتهدف إدارة المعرفة إلى تحسين فعالية المؤسسات التعليمة إذ تتلخص أهداف إدارة المعرفة ضمن الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية، وتكوين مصدر موحد للمعرفة، وتفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات، وتبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، وتوليد المعرفة اللازمة لتحقيق عمليات التعلم، ونشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها، والسعي إلى إيجاد القيادة والقادرة على بناء النظام المعرفي، وتولى عملية إدارة النشاطات وحفظ المعرفة، أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها، والعمل على تجديد المعرفة وتطويرها بشكل مستمر (عليان، 2008).

إنّ إدارة المعرفة وتوظيفها داخل المدرسة تتطلب من مدير المدرسة امتلاك عديد من المهارات التي تمكّنه من ذلك. فيرى (العلي ،2006) أنّ إدارة المعرفة تتطلب مهارات جمع المعرفة وتشخيصها، وتوليدها وتخزينها، وتطويرها، وتطبيقها، وتوظيف التكنولوجيا الخاصة بها. كما تتطلب إدارة المعرفة القدرة على إدارة الموارد البشرية والقدرة على استخدام التكنولوجيا في كافة العلميات المرتبطة بإدارة المعرفة، ومراعاة الطلب الاجتماعي الخاص بالمعرفة، وتأسيس ثقافة تنظيمية واعية، وتوفير الطواقم العاملة عليها، والهياكل المناسبة لبنائها وتنظيمها والاستفادة منها (الملكاوي، 2007). وأما الزيادات (2008) فأشار إلى أنّ إدارة المعرفة تتطلب أن يكون المدير قادراً على تشخيص المعرفة، وتحديد أهدافها، وتوليدها، وتخزينها، وتوزيعها، واسترجاعها، والمحافظة على ديمومة مصادرها، والتشارك مع العاملين في المدرسة بما يتوفر من المعرفة، واستخدام أفضل السبل للحصول عليها، وفتح المجال أمام العاملين للحصول عليها من خلال البحث والتقصي، واستخدامها في حل المشكلات التي تواجه المدرسة.

وعليه يترتب على مدير المدرسة أن يمتلك مهارات العمل الجماعي لتوفير المعلومات عن المشكلات التي تواجه المدرسة، وفتح آفاق البحث العلمي أمام العاملين، ووضع نظام للحوافز لتشجيع العاملين على ابتكار المعرفة، واستخدام برامج الوسائط المتعددة في الحصول على الضرورية للمدرسة، وعقد ورش عمل وندوات في المدرسة ذات علاقة بالمعرفة، وتوظيف مواهب العاملين في توليد معرفة

جديدة ذات أهمية للمدرسة، ودعم الأفكار الإبداعية لتنمية الميزة التنافسية بين العاملين، ونشر المبادرة الفردية والجماعية بين العاملين لإنتاج معارف جديدة، توظيف أسلوب العصف الذهني في إنتاج المعرفة وتشجيع التنوع الفكري بين العاملين.

مهارات إدارة الأزمات والطوارئ المدرسية:

تعقد دور مدير المدرسة في السنوات الأخيرة كثيرا نتيجة للتزايد الهائل في أعداد التلاميذ وزيادة الإقبال على التعليم وزيادة أعداد العاملين المتخرجين ودخول التكنولوجيا والتقدم العلمي، فلم يعد مدير المدرسة مجرد مطبق للوائح والقوانين ومراقب للمعلمين في الحضور والغياب ومعاقبة المخطئين، بل أصبح له موقع استراتيجي هام بالنسبة لكل ما يجري في مدرسته، فهو الرئيس المباشر لكل العاملين بالمدرسة، وهو المسؤول الأول عن نجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها (أحمد، 2001)

ورأى والكر (Walker , 2006) الأزمات التي قد يواجهها المدير داخل مدرسته من المظاهرات والاحتجاجات العنيفة التي قد تقود إلى تحطيم الممتلكات، وأعمال الشغب الجماعي والاحتجاجات غير السلمية التي قد تصل إلى حمل الأسلحة الخفيفة والعصي والتجول داخل مباني المدرسة بصورة غير منظمة. وكذلك انعدام الضبط المدرسي، وخروج الطلبة على التعليمات وتمردهم عليها، والشغب، والهروب من المدرسة، وتغيب العاملين وانقطاعهم عن العمل وترك الطلبة ينتشرون في الشوارع والساحات المحيطة بالمدرسة واندلاع الحرائق المتعمدة أو غير المتعمدة، وتصدع المباني، والأحوال الجوية العاصفة، وتسرب الأسئلة، واستخدام الوسائل الحديثة في الغش في الامتحانات، حدوث نقص مخل في الكتب والإمكانات والتسهيلات المدرسية، وحوادث المحاباة والمحسوبية في تقدير العلامات، أو ابتزاز العاملين .

من وجهة نظر الباحثة تعد الأزمة السبيل نحو فقدان السيطرة على مجريات النشاط المدرسي، وتتصف بتحولها السريع وغير الخاضع للسيطرة، ومن الصعب التنبؤ بالنتائج المترتبة عليها، وتعد تهديداً للعاملين جميعا، وبناء على ذلك فإن مدير المدرسة لا بد له من امتلاك المهارات الكافية لمواجهة الأزمات والتقليل من أخطارها ونتائجها الخطيرة عليه وعلى العاملين وعلى المدرسة.

العوامل المسببة للأزمات

رأى (العمـاري، 1993) أنّ ضـعف الإدارة المدرسـية هـومن العوامـل المسـببة للأزمـات، فالإدارة غير الملائمة مثل عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية وعدم ثقة المديرين بمرؤوسيهم، وعدم تمتع المديرين بالقدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ووضع الأحداث السابقة فقط في بؤرة اهتمامهم، وسوء استخدام القوى العاملة، وانعدام الثقة فيما بينهم بالعمل على إشاعة الصراع الداخلي بين الأفراد مما يترتب عليه حدوث أزمة داخلية في المدرسة . وأظهر (عامر، 1994) صراع المصالح بين العاملين مما قد يترتب عليه انهيار نظام الاتصال داخل المدرسة، وعدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا، وعدم التعاون فيما بينهم والنزاع الهدام، أي التّنافس السلبي الذي يؤول بدوره إلى الأزمات .

والخوف الوظيفي الذي يقود إلى فقدان الأمن الذي يهم الأطراف جميعا ويؤثر في سلوكياتهم تجاه بعضهم البعض في إدارة الحوار حول مسألة من المسائل العالقة، فالخوف ينتج عنه عدم تشجيع العاملين في المدرسة على إبداء آرائهم ومقترحاتهم وغياب التغذية الراجعة، والبعد عن مشاركة المديرون في صنع القرارات (Whiston, 2002).

وهناك أيضا عوامل مرتبطة باليأس من خلال عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم، وغياب التغذية الراجعة ، وعدم إشراك العاملين في صنع القرار ، يؤدي إلى حالة من اليأس لدى العاملين يترتب عليها عدم اعتراف العاملين بأخطائهم وتغليب النزعة الفردية والمصلحة الشخصية على مصالح الجماعة، مما يؤدي إلى انعدام الثقة بين الزملاء العاملين (Walker,2006).

أنواع الأزمات

تنوّعت التصنيفات لدى الباحثين، فهناك من صنّفها من حيث المتأثر بالأزمة، أو من خلال درجة توقعها، أو حسب محتواها، أو حسب نوعها أو حسب المستوى الذي تحدث فيه، فهي إما أزمات داخلية، أو خارجية، أو ذات طابع فجائي، أو متوقعة، وقد يغلب عليها الطابع المعنوي، أو الطابع المادي، وقد تكون إدارية، أو اجتماعية، أو سياسية، أو أمنية، أو نفسية، وينظر إليها أحيانا على أنّها أزمات ناشئة، أو مكتملة، أو في مرحلة التصعيد (حمدونة، 2006).

استراتيجيات مواجهة الأزمات

يوجد عديد من الاستراتيجيات لمواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها المدرسة منها: استراتيجية التعاون إذ تعتمد هذه الاستراتيجية على المكاشفة والصراحة والوضوح بين مختلف الأطراف المتأثرة بالأزمة، وتعتمد أساسا على حالات الطرفين أو الأطراف المتفاوضة، وعلى رغباتهم المتبادلة في تحديد درجات كشف وتحقيق الأهداف، وهنا يتم وضع البدائل أو العروض المختلفة من أجل الوصول إلى حالة الاتفاق أو التعاون في مجال مواجهة المشكلات التي يمكن أن تظهر أثناء ممارسة تلك البدائل، واستراتيجية الدفاع ويتم و يتم خلالها الضغط والتشديد من طرف معين لتحقيق أكبر قدر من المكاسب، يدفع ذلك السلوك بالطرف المقابل إلى محاولة الدفاع عن نفسه، والمجابهة للحدّ من تلك التنازلات المتوقعة وخاصة إذا ما ساد الشعور باحتمال الوصول إلى حالة القطيعة في تلك المفاوضات وهنا تثار حالة المقايضة والمهادنة والالتفاف وطلب المساعدة الخارجية والتراجع وغيرها من السبل المساعدة في الخروج من الأزمة (كامل، 2003) .

لا بد لمدير المدرسة أن يكون قادراً على تشكيل اللجان، وتفويض الصلاحيات والعمل الجماعي بروح الفريق، وحشد الطاقات، واستثمارها بالطريقة الأمثل، وتوظيف إمكانات المجتمع المحلي، والاستعانة بذوي الاختصاص من خبراء في مختلف المجالات، ولديه مهارات التّخطيط والتّنظيم الجيد، وإتبّاع الأساليب العلمية، والمقدرة على اتخاذ القرار، وإصدار الأحكام العلمية، وإدارة الحوارات بين أطراف الأزمات التي تواجهه، والقدرة على بناء الحجّة وتقديم البيّنات المدروسة، وعدم الخوف والتردد (أبو الوفا، 2000) .

وتتطلب الأزمات بمختلف أنواعها ومظاهرها من مدير المدرسة أن يكون مالكاً لعدد من المهارات التي تعينه على إدراك حجم الأزمة وتحليلها وحسن مواجهتها ، فالمدير هو حجر الزاوية في المدرسة وصمام الأمان فيها، وفي حل عجزه عن مواجهة الأزمة قد تصل الأمور إلى الكارثة غير محسوبة النتائج ، وتلحق أضرار بالغة في المدرسة والممتلكات والأرواح .

ويُضيف دياب (2001) جملة من المهارات التي لا بد لمدير المدرسة من امتلاكها أثناء الأزمة منها: المهارات الفنية ويقصد بها أن يكون المديرون على علم تام بجميع النواحي الفنية التي يشرفون على توجيهها ، فالمدير ينبغي أن يكون على دراية بما يقوم به كافة المتخصصين الذين يعملون تحت قيادته، وتتضمن هذه المهارات قدرا من المعلومات والأصول العلمية لدى المدير، ومن أهم السمات المرتبطة بهم

الفهم العميق الشامل للأمور والقدرة على تحمل المسؤولية والحزم والحكم الصائب على الأمور والإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه، ومهارات تتعلق بالأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسة عمله والقيام بمسؤولياته ومعالجة حجته للمواقف التي يواجهها أثناء ذلك بأسلوب تربوي، وذلك عن طريق المعرفة المتخصصة بالدّراسة والتّعلم والتّدريب والخبرة المنتقاة .

ويرى العمايرة (2002) أن على المدير امتلاك المعرفة المتخصصة في الإدارة والتربية، والقدرة على تحمل المسؤولية، والقدرة على استخدام المعلومات وتوظيفها، ومعالجة المشكلات والصراعات بين الطلبة، وتدريب العاملين والعاملين معه في المدرسة على مواجهة الأزمة والتصدي لها، ومهارات الاتصال بالآخرين سواء الجهات الرسمية أو الشعبية، ومهارات التحديث والتطوير، والمهارات الإدراكية والتخيلية، والمهارات التحليلية والتفسيرية، والمهارات الفكرية، والوعي لمتطلبات الآخرين ومراميهم وأهدافهم ، ومهارات الإحساس بالمشكلات ، والتنبؤ بها ، وتطبيق الأساليب العلمية في إدارة الأزمات والتصدي لها .

وعلى المدير امتلاك مهارات تنظيم العاملين وإعدادهم المسبق لمواجهة الأزمات في حال وقوعها، ومعرفة رصيده الحقيقي من الإمكانات والطاقات المادية والبشرية، ولا بد له من أن يكون متماسكاً وقادراً على ضبط انفعالاته والتحكم بمشاعره، وأن يكون شجاعاً ومقداماً، ولديه روح التضحية، والقدرة على التركيز الذهني والعصبي، وأن يكون مثالا وقدوة لكافة العاملين في المدرسة وولكر (Walker , 2006).

من وجهة نظر الباحثة ضرورة لامتلاك مدير المدرسة لعديد من المهارات التي تمكنه من مواجهة الأزمات والتصدي لها هي: مهارات تشكيل لجان الإصلاح وإدارته، والتعاون مع المجتمع المحلي، ودراسة الظواهر والمشكلات الاجتماعية، وتوظيف خبرات الآخرين، وإدارة الحوارات والنقاشات، ومعالجة المشاحنات والنزاعات، والتواصل مع المدارس الأخرى، والتواصل مع المؤسسات التربوية والإشرافية، ومعالجة ارتدادات الأزمات وانعكاساتها، وتدريب العاملين والموظفين في المدرسة على مواجهة الأزمات .

مهارات تقويم الأداء

تُعد وظيفة تقويم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارات المدارس بكافة أنواعها ومستوياتها، أو تقييم أداء العاملين جميعها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بغرض تعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف وذلك للإسهام في زيادة فاعلية المنظمة (السالم، وصالح، 2002).

ويمكن تعريف عملية أداء العاملين بأنّها تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفات مع من يعملون معه، كما ينظر إليه بأنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها ؛لتجديد مستوى كفاءتهم في العمل . (زويلف، 2001). وبالتالي فإنّ عملية تقييم أداء الفرد هذه تتم بتحقيق غرضين هما:

أولا: الاستفادة من نتائج التقييم في اتخاذ قرارات إدارية .

ثانيا: يمكن أن يستند إليها في تخطيط المسار الوظيفي للفرد وتنميته .

ولعل من أبرز الأمثلة على ذلك: استخدام عملية التقييم بوصفها أساسا لتعديل الأجور والمرتبات، واستخدامها بوصفها أساساً لنقل الأفراد من وظيفة إلى أخرى، أو في عمليات الترقية، وفي تحديد أساليب الاختيار ووسائله التي تتلاءم ومتطلبات العمل، وإن ّاستخدام عملية التقييم بوصفها مدخلاً أو أساساً لتحديد الاحتياجات التدريبية للفرد .

وتتميّز عملية التقييم بعدد من الخصائص الرئيسية، وهي: عملية تقييم أداء الأفراد عملية إدارية مخطط لها مسبقا، عملية تقييم أداء عملية فنية كونها تهتم بأبرز نقاط القوة والضعف معا، عملية تقييم الأداء لا تتضمن انجاز الواجبات فقط ، بل قياس مدى التزام الموظف بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم، عملية تقييم الأداء عملية مستمرة. وتتم عملية الأداء وفقا لمعايير محددة ، وليس على أسس عشوائية اعتباطية ، وأبرز(ماهر، 2004) معايير نواتج الأداء والتي تتمثل في: كمية الأداء، نوعية الأداء، معايير سلوك الأداء ،ومعالجة (شكاوى العملاء، الطلبة، وأولياء أمورهم)، إدارة الاجتماعات، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، قيادة المرؤوسين، معدلات دوران العمل، ومعايير صفات شخصية، منها المبادأة، والانتباه، والدافعية العالية نحو العمل، الاتّزان الانفعالي (حسن، 2003).

إنّ عملية تقييم الأداء تمر بجملة من الخطوات على النحو الآتي :أولاً: تحديد معايير الأداء التي يجب أن تتصف بما يأتي: الصدق والثبات، القبول وسهولة الاستخدام ، ثانياً: نقل معايير وتوقعات الأداء إلى الأفراد العاملين، ثالثاً: قياس معدلات الأداء من خلال: الملاحظة المباشرة، والتقارير الإحصائية، والتقارير الشفوية، والتقارير المكتوبة (الدرة، 2010).

معايير تقويم أداء العاملين:

يؤكد الباحثون أنّه على الرغم من الاختلاف في تحديد هذه المعايير إلا أنّه ترتكز على أساسيين هما معيار موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، وتتمثل تلك المقومات في المعرفة بالعمل وكمية الإنتاج وجودته، ومعيار سلوكي : يكشف عن صفات الفرد الشخصية، وتتمثل في التعاون بين العامل والمتصلين به، وحرصه على الآلات والأدوات والمواد، إضافة إلى المواظبة على مواعيد الحضور والانصراف، وقضاء وقت العمل بالعمل وتخصيصه للأداء، ناهيك عن السلوك الخارجي في المحافظة على سمعة المنظمة فيؤخذ بعين الاعتبار عند التقويم .(Werther , 1982)

يشترط في عمليّة التقويم أمران: صلاحية التقويم ، أي مدى قياس الأداء الذي يقيّم كل العوامل المرتبطة باعتبارات أداء العمل وصدق التقويم وسلامته: أي مدى ثبات قياس الأداء، ودرجة خلوه من الأخطاء العشوائية. ويشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، أي أن يتميز بالصدق والثبات والتمييز والقبول وسهولة الاستخدام. وتواجه عملية تقييم الأداء الوظيفي المتعلق بالموارد البشرية الكثير من المشكلات منها عدم وضوح في تحديد أهداف التقويم، وسوء اختيار معايير التقويم، وسوء اختبار إجراءات التقويم، والخطأ في اختيار وقت التقويم، وعدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين (الهيتي، 2005).

وتتنوع مجالات الأداء لمدير المدرسة، ويصعب حصر مجمل العمليات التي تتم داخل المدرسة، وتتطلب إجراءات تقويمية، ويصعب أن تتم هذه العمليات التقويمية إذا لم يكن لدى مدير المدرسة المهارات والكفايات التي تمكنه من تنفيذها بدقة وموضوعية. فهي مهمة رئيسة من مهمات مدير المدرسة ولا يتم عمله إلا بها كما أنه لا يستطيع أن يعرف مدى ما حقق من أهداف ولا يعرف أين يقف إلا إذا أجرى عملية التقويم لكل عمل يقوم به سواء أكان في المجال الإداري أو المجال الفني، ولكي يستطيع المدير أن يقوم بهذه المهمة عليه امتلاك المهارات التالية: وضع الخطط لدراسة تحصيل الطلبة وشؤونهم وأحوالهم العامة، وتوزيع مسؤوليات الدراسة على المعنيين أفرادا وجماعات، ووضع برنامج للحصول على

المعلومات وتحليلها وتفسيرها وتصنيفها وتبويبها، ومهارات وضع برنامج لتوظيف المعلومات الواردة اللازمة والاستفادة منها في تحسين أوضاع التلاميذ ومتابعتها. (أبو رزق،2012) .

وعلى مدير المدرسة امتلاك المهارات اللازمة لتطوير وتفعيل أدوات التقويم وأساليبه المتبعة في مدرسته، كما يمكنه أن يقوم مدى فعاليتها ونجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة ، كما أوضح (الفليت، 2012) ويمكن أن تتحقق هذه المهمة من خلال امتلاكه لمهارات دراسة وتحليل واقع الأساليب وأدوات القياس المختلفة وبناء لجان خاصة للقيام بهذه المهمات، ووضع الخطط لتحسين وتطوير أساليب القياس والتقويم في ضوء نتائج الدراسات والتحليل، وتوفير التسهيلات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطة التحسين في أساليب وأدوات القياس والتقويم وأدواتهما وتقويمهما ومتابعتهما، ومهارات كتابة التقارير وتوثيق النتائج.

وفي مجال تقويم العاملين يلزم المدير الأخذ بحيثيات ومتطلبات التقويم الفعّال ، وإدراك أهمية العناصر اللازم مراعاتها في عمله التقويمي، وأساس ذلك إدراكه بأنّ عملية التقويم مهمة لنجاح كافة الخطط والبرامج وأساس لتحقيق الأهداف المقررة للمدرسة، وعليه امتلاك مهارات توفير أدوات التقويم الفردي والجماعي، ومهارات وضع جداول برامج تقويم عمل العاملين ومتابعتهم ورصد ودراسة نتائج التقويم مع المعنيين، وتزويد المعنيين بتغذية راجعة (العمايرة، 2002) .

ومن وجهة نظر الباحثة يعد إجمال المهارات اللازمة لمدير المدرسة في مهارات تقويم أداء العاملين، والاهتمام بتطوير الاختبارات التشخيصية، وتدقيق أسئلة الاختبارات وتطويرها، ومساعدة العاملين في بناء الخطط العلاجية، والاهتمام بتطوير أساليب تقويم العاملين، وتقويم أداء الإدارة، ومتابعة سجلات الأداء، وتوظيف جداول المواصفات في بناء الاختبارات، وتدريب العاملين على أدوات التقويم المستمر، وتفعيل أدوات وآليات التغذية الراجعة.

المحور الثاني: تطوّر التدريب والبرامج التدريبية لمديري المدارس.

يتحمل مدير المدرسة الكثير من الأعباء، ويقوم بالكثير من المهمات والواجبات من أبسط الواجبات إلى الواجبات والمهمات المعقدة، وعلاوة على ما يفترض بأنه يملك من القدرات والطاقات ما يلزمه القسط الوافر من التدريب قبل الانخراط في إدارة المدارس، ويلزمه التدريب المستمر أثناء قيامه بعمله الإداري. ولكي تتاح للمدير فرصة التقدم للأمام وتطوير أدائه ، وتنمية مهاراته الإدارية، والإلمام بكل جديد في فن الإدارة المدرسية على وجه الخصوص، بما يساعده على القيام بمهامه وواجباته على

أكمل وجه أحسنه، فإنه بحاجة إلى تجديد وتدريب مستمرين، ذلك لأن إعداد وتدريب القيادات التربوية يُعد مفتاحاً للإصلاح التربوي، بل يمثل شرطاً أساسياً لنجاح أي جهد لإصلاح العملية التعليمية وتحديثها. (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1981) .

مفهوم التدريب وأهميته.

وقد وردت تعريفات عديدة لمفهوم التدريب، تختلف إلى حد كبير في شكلها، ولكنها تتشابه في مضامينها. ويُقصد بالتدريب العملية التي يتم من خلالها تعليم المعرفة ، وتعلّم الأساليب المتطورة لأداء العمل، وذلك لإحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعارف وقدرات الأفراد اللازمة لهم أثناء أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء (ياغي، 2003) .وقد أشارت (عباس، 2006) إلى مفهوم التدريب على أنه إكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات الحالية والمستقبلية، لتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما ينسجم واستراتيجية المنظمة و المتغيرات البيئية المحيطة. كما عرفه نو وآخرون (Noe at al , 2006) بأنّه: جهد مخطط لتسهيل تعلم العمل المرتبط بالمعرفة والمهارات والسلوك للموظفين للنجاح في أداء الوظيفة.

وبناء عليه تقسّم أهمية التدريب إلى شقين: يتعلق الأول بأهمية التدريب للمنظمة، فيما يتعلق الثاني بأهمية التدريب للأفراد في المنظمة وذلك على النحو الآتي:

أ- أهمية التدريب للمنظمة: تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة (الهيتي، 2005): زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة، توضيح السياسات العامة للمنظمة، ترشيد القرارات الإدارية، وتطوير أساليب القيادة الإدارية وأسسها ومهاراتها، وتجديد المعلومات والمعارف وتحديثها بما يتوافق والمتغيرات البيئية المختلفة.

ب- أهمية تدريب الأفراد: يحقق التدريب فوائد متعددة للأفراد كما يراها نيومان (Neuman, 2007). على النحو الآتي: إكساب الفرد الثقة بنفسه واحترام غيرهم له، اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله للارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر، واكتساب الفرد المرونة في حياته العملية، اكتساب الفرد الصفات التي تؤهّله لكل المناصب القيادية، وتنمية النواحي السلوكية للفرد ،والعمل على إكسابه وصلاحية العمل ضمن المجموعة الأكبر، ورفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالخبرات الجديدة المختلفة التي تفتح أمامه أبواب المستقبل، ومساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن

النقص في معر فه أو المهارة أو كيليهما، ومساعدة الأفراد في حل مشاكلهم في العمل، وتحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.

مفهوم البرنامج التدريبي وأهميته:

يُعد البرنامج التدريبي شكلاً من أشكال التدريب، و هو تصوّر تنظيمي، يرمي إلى تحسين عملية التدريب في المؤسسات. وفقاً لأنموذج جولدشتاين وباتريك (Goldstein , Patrick) المشار إليهما عند (عباس،2003) فإن البرنامج التدريبي يتضمن أربع مراحل تتمثل في تقدير الاحتياجات التدريبية بصفة عامة، وتحديد احتياجات التدريب وأهدافه .

وتركز المرحلة الأولى على دراسة أربعة جوانب أساسية، تتضمن المؤسسة ذاتها، وتحليل الواجبات، وتحليل الفرد، والتحليل الديموغرافي. أما المرحلة الثانية فتركّز على اختبار أساليب التدريب ومضمونه.

بينما تركز المرحلة الثالثة على إجراءات التدريب، في حين تُركز المرحلة الرابعة على تقييم البرنامج التدريبي. ونظراً لتنوع الأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة، وأظهر (العديلي، 1993)ضرورة برامج التدريب ،مما يستدعي إلحاق مديري المدارس بها، لكي يتسنى لهم التغلب على مصادر ضغوط العمل، ومواجهة الآثار السلوكية والأعراض النفسية، والآثار الجسدية الناتجة عن الضغوط الزائدة لديهم، بسبب التزايد بين أعداد الطلبة الحديثة ودخولها إلى المدارس.

لقد بدأت عديد من المنظمات بإعادة النظر في برامجها التدريبية، لتحقيق المزايا التنافسية من خلال ما يسمى برفع سوية التدريب، التي أظهر(Noe at al , 2006) طرق تصميم بنائية تؤكد على فعالية التدريب، وتُقارن برنامج تدريب المنظمة مع برامج تدريبية في منظمات ذات أفضل معيار في التدريب، وكذلك تساعد في خلق ظروف عمل تشجّع التّعلم المستمر الذي يتطلب من الموظفين فهم نظام العمل الداخلي الذي يشمل العلاقات بين الوظائف والأقسام في المنظمة. إذ بموجب هذا المفهوم وضّح (عباس، 2006) الربط بين نتائج ومخرجات البرامج التدريبية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال التغذية الراجعة والتقويم للبرنامج التدريبي، فالتركيز على نوعية البرامج التدريبية وجودتها مقارنة بكلفتها لا بد أن يكون متوافقا واستراتيجية المنظمة وأهدافها، وهذا يؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة بتلبية حاجات الزبائن من السلع والخدمات وبالنوعية المطلوبة.

من وجهة نظر الباحثة يُعد البرنامج التدريبي الأداة التي تربط الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج، والموارد والأساليب والموضوعات التدريبية مع بعضها بعضاً بطريقة منظمة، بهدف تنمية القوى البشرية المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة .ولكي يؤدي البرنامج التدريبي دوره، ويحقق أهدافه بفاعلية، يتطلب وجود خطة واضحة المعالم تبين أهدافه، ومكوناته، ومصادره، إذ يتم ذلك بالاعتماد على الفلسفة العامة للبرنامج ، ومعرفة الجهة التي يخدمها المجتمع، كما ينبغي أن يتّصف بالمرونة، ويتطوّر مع تطور الأهداف، واكتشاف الأساليب الجديدة لتنمية السلوك، وتحقيق الأهداف الإنسانية والتربوية.

أهداف التدريب والبرامج التدريبية

وتُعنى الأهداف بالغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، وهي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها قبل البدء بعمليه التدريب، أما الوظيفة الأساسية فهي تهيئة الخبرات في مواقع التدريب وإدارتها، التي يتحقق من خلالها للمتدربين اكتساب المعرفة والمهارة والسلوك المنشود (Kowalski, 2002) وتُقارن برنامج تدريب المنظمة مع برامج تدريبية في منظمات أخرى ذات أفضل معيار في التدريب، وتساعد كذلك في خلق ظروف عمل تشجع التعلم المستمر الذي يتطلب من الموظفين فهم نظام العمل الداخلي الذي يشمل العلاقات بين الوظائف والأقسام في المنظمة (العميان، 2002).

والهدف من تدريب العاملين في المنظمة كما رأى (عباس، 2006) بتطبيق الموظفين لما تعلموه من معرفة ومهارة وسلوك في نشاطاتهم وأعمالهم اليومية. فقد أصبح التدريب يتحول من تركيزه الأولي بتعليم الموظفين للمهارات الأساسية إلي تركيزه الأوسع على الإبداع والمشاركة بالمعلومات وبالتالي يجب على المنظمات أن تهتم بالحصول على رأس المال الفكري، أي الأشخاص أصحاب العقول المفكرة والمبدعة، ويشمل رأس المال الفكري للمنظمة، المهارات الأساسية (المهارة اللازمة لأداء عمل معين)، والمهارات المتقدمة (استخدام التكنولوجيا لمشاركه المعلومات مع موظفين آخرين)، والإبداع المحفز ذاتيا.

فالتدريب عالي الفعالية والمرتبط باستراتيجية عمل هادفة ويتم استخدام طرق تصميم بنائية، وينظر إلى التدريب على انه احد البدائل المتاحة لتحسين الأداء. وهناك بدائل أخرى مثل تغير العمل نفسه، أو زيادة التحفيز من خلال الرواتب أو التعزيز .ويؤكد(Neonatal, 2006) على تزويد الموظف بكل الفرص التعليمية، تشمل برامج تدريبية وذلك بالحصول على دورات خارج المنظمة، والتعلم الذاتي،

والتعلم من خلال التنقلات بين الأعمال في المنظمة، والتدريب بوصفه طريقه مستمرة لتحسين الأداء، ولإحداث التعلم مدى الحياة والحاجة لعرض المنافع التدريبية وتعريف المدرين والمتدربين والمسئولين بفائدتها، واستخدام التدريب في المساعدة في الوصول إلي أهداف استراتيجية العمل.

ومن وجهة نظر الباحثة فإن الدورات التدريبية تهدف إلى تطوير كفاءة مديري المدارس و أدائهم العلمي و الثقافي والمهني والتربوي تعرّف الأهداف التربوية العامة والخاصة في ضوء معطيات العصر، وإبراز اتجاهات السياسة التربوية، تعرّف جوانب العمل الإداري في الإدارة المدرسية، و بعض الاتجاهات الحديثة في ضوء القيادة التربوية وتطبيقاتها في مجال العمل الإداري ،تزويد المشاركين بالمعارف والخبرات والاتجاهات الحديثة اللازمة لتحسين أدائهم ،والاطلاع على الاتجاهات والتجارب العالمية في مجال الإدارة التربوية .

التخطيط للبرنامج التدريبي

تتمثل عدة مطالب لإيجاد منهجية جديدة لتخطيط التدريب كما أوضح(ياغي، 2003):

المطلب الأول: توسيع مجال تحديد الاحتياجات التدريبية التي تعد بمثابة الركيزة الأساسية التي تقوم عليها عمليه تخطيط التدريب وتصميمه التي تهدف إلى أحداث مجموعة التغيرات التي تعبر عنها الاحتياجات التدريبية.

المطلب الثاني: مراعاة الطبيعة المؤقتة لخطط التدريب باعتبارها تحديداً لاحتياجات التدريبية المتجددة غير المستقرة، تدعو الحاجة إلى تعديل هذه الخطط وإعادة تعديلها وصياغة مستمرة وفقاً للظروف المتغيرة.

المطلب الثالث: يجب أن تتضمن إقامة قاعدة عريضة وواسعة لتحديد الاحتياجات التدريبية والتدريب المهمين والممارسين لهذه العملية باستكشاف الخيرات والبدائل لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية وهذه العملية يمكن أن يُطلق عليها التعلّم التنظيمي.

المطلب الرابع: تشخيص واضح ودقيق وقابل للقياس للاحتياجات التدريبية والتخطيط التدريبي، وهذا يتطلب معالجة التفاعلات مع بيئة المنظمات وبناءها التنظيمي والمشكلات التي تواجهها.

المطلب الخامس: تتطلب الاهتمام بالقيم والأخلاقيات المتعارف عليها ، فإنّ المنهجية الجديدة لتخطيط التدريب يجب أن تنبثق من أخلاقيات الوظيفة، والعمل على إعادة صياغة الخطط التدريبية وأهدافها بما

ينسجم والقواعد والتعليمات والمعايير الأخلاقية التي تنظم العمل من خلال البحوث المرتبطة بالقضايا الإدارية. ويبقى نشاط هذه العملية مرهون بالقضايا والمشكلات ، وطبيعة هذه المشكلات ودرجه إلحاحها وموقعها في التنظيم.

المحور الثالث: الرّيادة ونظرياتها وتطوّرها.

شهدت العقود الثلاثة الأخيرة اهتماماً متزايداً بالريادة وما يرتبط بها من مجالات عديدة كالبحث عن الأفراد الرياديين، والسلوك الريادي، والتي أخذت تحظى باهتمام بارز لدى الباحثين والمتخصصين من مختلف التوجهات، وذلك بسبب النتائج المميزة للأعمال الرّيادية على مسار تقدم المنظمات وقوة جاذبيتها (منصور والخفاجي، 2010).

مفهوم الرّيادة

ظهرت عمليات ريادة الأعمال في عمليات الأعمال أو الأسواق أو المنتجات، وجاءت تعريفات ريادة الأعمال مؤخرا مركزة على عملية إنشاء مشروعات جديدة من قبل الأفراد الرياديين (Masi, 2011). فتطورت الرّيادة مع تطوّر نظرة الدول إلى الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى لتحقيقها، وبذلك بدأت تأخذ أبعاداً اجتماعيةً بالإضافة إلى أبعادها الاقتصادية (النجار والعلي، 2010).

كما تعددت المفاهيم المرتبطة بريادة الأعمال كالاستحداث، والبدء بمشاريع جديدة وإدارتها، وتحقيق السبق في نشاط معين (الحسيني، 2005). وتعددت أبعادها وتعريفاتها في الدّراسات الخاصة بقطاع الأعمال، ويظهر في تعريفات ريادة الأعمال التنوّع والاختلاف والاهتمام، وتعدد المنابع الفكرية والخلفيات النّظرية، والاعتراف بدورها وأهميتها في مختلف المجالات خصوصاً الاقتصادية والاجتماعية منها، الأمر الذي رفع الدعوات مؤخراً إلى توظيف مفاهيم الرّيادة وتمكينها في المجتمعات بجميع مكوناته.

وعرّفها (شوقي وآخرون، 2010) بأنّها " عملية تخطيط وتنظيم وتشغيل وافتراض مخاطرة مشروع العمل" فيما عرّفها (النجار والعلي،2010) " بالتّفرد، فالرّيادة بشكل رئيس تعتمد على الاختلاف والتنويع، والتوافقات الجديدة، والطرق الجديدة". كما عرّفها (Hiseich et al, 2010) بأنها عملية خلق وتوليد شيء جديد ذي قيمة من خلال تكريس الوقت والجهد لها، واستلام المكافآت المالية والنفسية كنتيجة

لهذه العملية وأهمها الاستقلالية، والرضا الذاتي ،والمكافآت المالية ،وافتراض المخاطر المرتبطة ،وحالة عدم التأكد.

المدارس الفكرية للريادة

إن دراسة ريادة الأعمال (Cunningham & Lischeron, 1991) حددت الرّيادة ضمن ستة مدارس رئيسة، لكل واحدة منها مجموعة محددة من المعتقدات والأفكار، وتصنيف كل واحدة منها حسب اهتماماتها ضمن أربع مجالات رئيسية هي :

أولاً: مجال الاهتمام بالخصائص الشخصية ، وشملت مدرسة الرجل العظيم، إذ قامت هذه المدرسة على افتراض أنّ الريادي هو شخص ذو إنجازات استثنائية ، ومدرسة السمات الشخصية، فما يحرك الريادي هو مجموعة القيم والمواقف والحاجات المميزة، إذ تفترض هذه المدرسة بأن سلوك الأفراد يكون منسجما مع قيمهم.

ثانياً: مجال الاهتمام بإدراك الفرص ،تمثلت بالمدرسة التقليدية، فالسمة المميزة للسلوك الريادي هي الإبداع، فمجال اهتمام الريادة هو بالعمل، فيما تشكل ثلاثية الجوانب الرئيسية في الريادة، (الإبداع والابتكار والاستكشاف) .

ثالثاً: مجال الاهتمام بالعملية الإدارية والتنفيذ، وشملت المدرسة الإدارية بتقدير المخاطرة المصاحبة للمشاريع الاقتصادية و مدرسة القيادة التي افترضت بأن الريادي هو قائد الآخرين من خلال ما يمتلك من قدرات تمكّنه من تكييف وملائمة أساليبه الخاصة مع حاجات الآخرين، حتى يتمكن من تحويل تصوراته إلى حقيقة على أرض الواقع.

رابعاً: مجال الاهتمام بإعادة التقييم والتكيّف ،ويتصف بالحاجة إلى تبني مشروع جديد وشملت مدرسة ريادة الأعمال الداخلية، والتي جاءت استجابة لحاجة المنظمات إلى الإبداع والتنافسية، إذ أكدت أفكار المدرسة أهمية وإمكانية الاستفادة من القدرات الريادية في المنظمات، فريادة الأعمال الداخلية هي عملية تطوير وحدات أعمال داخلية مستقلة بهدف الدخول لأسواق جديدة والتوسيع في إنتاج خدمات مبتكرة، وافتراض أنه بإمكان المنظمات الوصول فيها إلى حالات إبداعية داخلها، وذلك من خلال تشجيع الأفراد العاملين فيها على العمل والتصرف كرياديين، ودفع الأفراد للعمل ضمن مجموعات (فرق)، الأمر الذي يساعد في حل المشاكل، واكتشاف الفرص بشكل جماعي، فالأنشطة الريادية على مستوى المنظمة ستقود عملية البناء التنظيمي وتمكّن الأفراد الرياديين ليصبحوا مديري المستقبل ولا يمكن إغفال دور أي

من مدارس ريادة الأعمال نظرا لمساهماتها الواضحة في توضيح معالم وبناء ريادة الأعمال بشكل عام، وما انبثق منها من مواضيع مرتبطة.

كما يرى (De Jong and Wennekers,2008) الجوانب التنظيمية والجوانب الفردية للريادة متمثلة كالآتي :

أولاً : الجوانب (العناصر التمهيدية) التنظيمية، وتتمثل في :

1- المناخ الرّيادي، والذي يتصل بالمشاعر والاتجاهات والميول السلوكية التي تميز الحياة التنظيمية، ويقع في قلب الهيكل التنظيمي غير الرسمي لجماعة العمل. فالجماعات تستطيع ممارسة ضغوطات قوية على الأفراد لتعديل سلوكياتهم.
2- دعم الإدارة و يتمثل بمدى استعداد الإدارة لتسهيل و تعزيز السلوك الريادي داخل المنظمات، والذي يتضمن مناصرة الأفكار الإبداعية، وتوفير الموارد البشرية اللازمة لاتخاذ الإجراءات الريادية .
3- توفر الموارد، مثل موارد الوقت والموارد المالية والمادية ، فجميعها ضرورية لاكتشاف وتنفيذ فرص أعمال جديدة.

ثانياً: الجوانب (العناصر التمهيدية) الفردية: تمثلت بالشخصية المبادرة، فمن المتوقع أن يظهر مزيداً من السلوكيات الريادية داخل المنظمات، فالأبحاث أشارت إلى وجود علاقات إيجابية ما بين الشخصية المبادرة وعديد من السلوكيات الرّيادية، والتي تتضمن كلاً من الوضع الرّيادي، والبدء بالأعمال، والإبداع التنظيمي .

1- القابلية الإدراكية، وتطوير السلوك الريادي داخل منظمات قائمة بشكل أفضل إذا كان الشخص مميزاً في عمله، وقادراً على التعلم السريع، فقابلية الفرد الإدراكية تعني تمتعه بمهارات ومعرفة مرتفعة ستقود إلى مزيد من الريادة الداخلية. وأشارت الدّراسات إلى ان المعرفة شيء أساسي في توليد الأفكار الجديدة.
2- الاستقلالية بالعمل، وتعني القدرة على التحديد وبشكل مستقل كيفية القيام بالعمل أو مهمة محددة، وفي الغالب ما ترتبط بسلوك الأعمال الإبداعي. فالأفراد المستلقون محفزون بشكل أفضل، بل يستطيعون تنفيذ الأفكار الإبداعية بشكل فاعل، فهم مسيطرون ويتمكنون من التعامل مع الاختناقات، و ضغوطات العمل خلال مرحلة تنفيذ الأعمال.

تحددت مجموعتين رئيسيتين للعناصر التمهيدية اللازم توافرها لتمكين ريادة الأعمال الداخلية وتعزيزها، وهما:1- بيئة المنظمة الخارجية والتي تعمل على تحديد الأنشطة الريادية على المستوى التنظيمي، مثل ديناميكية البيئة، والفرص التكنولوجية، ونمو الصناعة، وحجم الطلب على المنتجات الجديدة، وأفضلية التغيير، وحدة المنافسة.

2 - خصائص المنظمة الداخلية، مثل مدى توفر نظام مفتوح للاتصالات، وآليات الرقابة، والتشخيص البيئي المكثف، والدعم الإداري والتنظيمي، وأخيراً القيم التنظيمية والفردية .

الاتجاهات والمساهمات المعاصرة في الريادة

إنّ المساهمات الرئيسية في الريادة و جوانب التركيز التي عكست نظريات الريادة الرئيسية والمدرجة في الجدول (1) بغرض عرض و توضيح لأكبر عدد من آراء الباحثين المساهمين في الريادة ولسد النقص الكبير في أدبيات الريادة في اللغة العربية .

جدول رقم (1)

آراء الباحثين المسهمين في الريادة

الباحث	الإسهامات الرئيسية	جوانب التركيز
Richard Cantillon , 1725	تحمل المخاطر	جانب وظيفي
Beaucleau , 1797	تحمل المخاطر	جانب وظيفي
Say , 1803	استغلال رأس المال	جانب وظيفي
Francis walker , 1876	القدرات الإدارية	جانب وظيفي
Adam Smith , 1900	أحد عناصر الانتاج	جانب وظيفي
Kirzner , 1921	الحماس واقتناص الفرص	جانب سلوكي
Schumpeter , 1934	الإبداع، الابتكار، التفكيك الخلاق	جانب وظيفي
Harvard Business School , 1948	خلق الارباح و المنظمات	جانب سلوكي
Hoselitz , 1952	البناء المؤسسي و التنظيم	جانب وظيفي
McClelland , 1961	تحمل المخاطر بدرجة معقولة والحاجة الى الانجاز	جانب نفسي
Drucker , 1964	تعظيم الفرص	جانب سلوكي

جوانب التركيز	الإسهامات الرئيسية	الباحث
جانب نفسي	المخاطرة	Libenstein , 1968
جانب وظيفي	التعامل مع ظروف عدم الاستقرار	Schultz , 1975
جانب سلوكي وظيفي	الريادة المؤسسية	Karl Vesper , 1980
جانب سلوكي	خلق الفرص	Casson , 1982
جانب سلوكي	خلق المنظمات	Hisrich , 1985
جانب سلوكي	خلق و ايجاد المنظمة	Gartner , 1985
جانب نفسي سلوكي	استغلال الفرص	Venkataraman , 1997
جانب نفسي سلوكي	استغلال الفرص	Timmons , 1997
جانب سلوكي	إنشاء المنظمات و إدارتها و الإبداع فيها	Mintzberg et al , 1998
جانب سلوكي	الخلق و الابتكار	Morris , 1998
جانب سلوكي وظيفي	خلق الثروات	Michael and Ireland , 2001
جانب نفسي سلوكي	المسؤولية الاجتماعية	Bolton and Thompson , 2000 Waddock and Post , 1991

المصدر: (Hisrich and Peters , 2002,7)

أبعاد الرّيادة

وقد أضاف كل من Foba & Villiers (2007) إلى أنّ البحوث السابقة التي تناولت الرّيادة أشارت إلى وجود أربعة أبعاد أولية لريادة الأعمال وهذه الخصائص /الأبعاد الأولية كالآتي:

1.اقامة مشروعات تنظيمية جديدة او أعمال جديدة. 2.روح المبادرة.

3 .التجديد الذاتي والقدرة على التحول . 4.التنافسية العدائية.

اعتبر (2009) Oyarce) أبعاد ريادة الأعمال كالآتي :

1. مقدرة العاملين على التعرف وتحديد فرص أعمال متوفرة ، وقبول المخاطرة.

2. قيام الرّيادين الموجودين داخل التنظيم بتعزيز الابتكار والإبداع داخل مع توفير المناخ المناسب لذلك من قبل الإدارة.
3. تتم عمليه التجديد الذاتي للرّيادين الموجودين داخل التنظيم من خلال قدرتهم على التعليم من خبرتهم السابقة .

الرّيادي

لإدراك طبيعة ريادة الأعمال ومفهومها، يجب توضيح مفهوم رائد الأعمال الريادي، وهو صاحب الدور الرئيس في مجمل العملية الريادية وجوهرها، و أوضح (زيدان ، 2007) إنّ إقامة وإدارة المشروعات الجديدة بنجاح وفاعلية تتطلب ضرورة توافر نوعية معينة من الأفراد، المميزون والمغامرون، المتمتعون بخصائص مختلفة عن الأفراد الآخرين .

و يعود الفضل إلى ساي (Say , 1803) في إدخال مصطلح الريادي إلى النظرية الاقتصادية، و الذي ميّز بين الأرباح التي يحصل عليها الريادي عن تلك الأرباح التي يحققها رأس المال، و هو بذلك يؤكد مقدرة الرّيادي على استغلال رأس المال و توظيفه في العملية الإنتاجية بكفاءة للحصول على الأرباح (Hisrich and Peters , 2002).

ويشير مارشال إلى أن الرّيادي هو من تتوفر فيه الوظائف الآتية: المخاطرة، والابتكار، والإدارة (HariBson, 1956) . وان جوهر نظرة ماكليلاند (McClelland , 1961) عن دور الريادة وارتباطها بالدافعية من خلال العوامل النفسية و الاجتماعية التي تقود إلى التطوّر و التّقدم الاقتصادي على حد تعبيره. و قد ربطها بثلاث حاجات أساسية، و هي: الحاجة إلى الانجاز، و الحاجة الى القوة، و الحاجة إلى الانتماء . وعرّفه (Hisrich et al, 2010) بأنّه ذلك الفرد الذي يجمع ويوفق ما بين مبادراته ومجموعة الموارد بطريقة مبتكرة ولدية الاستعداد لتحمل وقبول المخاطرة أو حالة عدم التأكد من أداء العمل والتنفيذ". وجدول رقم (2) يوضح أهم سمات الرّيادي الناجح كما يراها (المبيريك ،2009):

جدول رقم (2): سمات الرّيادي النّاجح

الرقم	السمة	المفهوم
1	المثابرة /وضع الأهداف	وضع الأهداف الواقعية القابلة للإنجاز وتوافر العزيمة والالتزام طويل الأجل .
2	المقدرة على بناء العلاقات الانسانية	يمتلكون المقدرة على إقناع الآخرين، ودفعهم للتّحرك في اتجاه محدد وفي نفس الوقت يتسمون بروح المرح والبهجة والتعاون واللباقة .
3	المقدرة على التواصل	قادرون على التواصل مع الآخرين، ونقل الأفكار لهم سواء شفاهةً أو تحريراً.
4	الانضباط الذاتي	يتمتعون بقدرٍ عالٍ من المعايير الذاتية الواقعية ويتقبلون المسؤولية ولديهم الاستعداد للمحاسبة .
5	التعامل مع الفشل	ينظرون للفشل باعتباره دروساً مستفادة وخبرات مكتسبة .
6	الثقة بالنفس	يثقون بالاقتناع والثقة بقدراتهم على إنجاز الأهداف التي يصرون عليها ،فضلاً عن تمتعهم بدرجة عالية من الحاجة للاستقلالية .
7	تحمّل المخاطر	يتمتعون بالنزعة لتحمل قدر محسوب ومعتدل من المخاطرة ويرون فيها فرصة مناسبة للنجاح.
8	أخذ المبادرة وتحمل المسؤولية الشخصية	يحتاجون إلى الاعتماد على مبادراتهم الذاتية ،واتخاذ القرارات الهامة ،والتصميم على التنفيذ ،قابلين بالنتائج ،متحملين العواقب.
9	الطاقة والنشاط	يتمتعون بمستويات عالية من اللياقة والحيوية والنشاط ،فيعملون لساعات طويلة بقوة ونشاط وصحة جيدة ،ولياقة مرتفعة.
10	تحمل الغموض	قادرون على الحياة في ظل مستويات مرتفعة من عدم التأكد ،وعدم الأمان في وظائفهم ،مع القدرة على إنجاز مهام متعددة في نفس الوقت.
11	المقدرة على التفكير الابتكاري	مقدرتهم واحتياجهم للتفكير الأصيل ،والتحليل الاستراتيجي للمواقف الحرجة التي يواجهونها .

الرقم	السمة	المفهوم
12	استخدام الموارد الخارجية	يتطلعون إلى خبرات الآخرين ،ومساعدتهم من أجل إنجاز الأهداف المرجوة .
13	المعرفة الفنية	يتمتعون بالمهارات المتنامية ،والخبرات .
14	مقدرة التعامل مع الأرقام	يتمتعون بحاسة وبمقدرة فهم لاستيعاب الإنجازات والتقارير المالية والرقمية وفهمها .
15	حساسية التّعامل مع النقود	يتمتعون بمقدرة على إدراك أهمية النقود، ولذلك يحسبون كيفية تخصيصها.
16	المعرفة العلمية	يتوافر لديهم الفهم الأساسي للعمليات والمصطلحات الفنية لمجال أعمالهم .

المصدر :(المري ،36،2013-37)

مدخل السلوك الرّيادي للأفراد

في التأكيد على أهمية مدخل السلوك الرّيادي للأفراد العاملين ضمن مستويات إدارية متنوعة وتحديداً العناصر التمهيدية المؤثرة على ذلك السلوك داخل منظمات والمعبر عنها بجوانب ريادة الأعمال الداخلية التنظيمية والفردية .وظهر الريادي من خلال الأفكار الخلاقة و المبدعة، والقوية والمربحة،

وأكد(Eisenhauer , 1995) على أهمية الحماس و النشاط لدى الرّيادي في اكتشاف الفرص المربحة واستغلالها، وأطلق على ذلك تعبير "الشغف الريادي". فالرّيادة تُشير إلى سلوك المنظمات الجمعي والتي قد تطورت بسبب فشل الهياكل التقليدية في مواجهة متطلبات التغير في البيئة الخارجية في ثمانينات وتسعينيات القرن العشرين، فجاء دور الرّيادة في المنظمات القائمة في التغيير وتجاوز الطريقة التقليدية للسلوك .وفى التداخل ما بين مفهومي رائد الأعمال الفرد والمنظمة، ويرى (De Jong and Wennekers 2008) ان مضمون السلوك الريادي داخل منظمات قائمة ما زال مجهولاً حتى الآن، لكن مراجعه عديد من تعريفات ريادة الأعمال تؤشر على أنّ عناصر السلوك الريادي في منظمات قائمة تتراوح ما بين متابعه فرص أعمال جديدة، وما بين الحصول على الموارد ، وتحمل المخاطرة، والمبادرة، وأخيرا الإبداعية.

كما أكدا (العنيزي والعطوي، 2010) على دراسة السلوك الريادي لا تزال في المهد. وإنّ امتلاك الرّيادي الموجود داخل التنظيم ،ضمن مستواه الإداري، يُعد ذو قيمة لإضافته للمنظمة التي يعمل داخلها ، وأكّدت (Belousova el al., 2010) انّ السلوك الريادي للعاملين هو سلوك شامل ومتنوع ،ويقع في مستويات الإدارة العليا والإدارة المتوسطة والإدارة الدنيا. وعرّف (De Jong etal. 2011) ذلك السلوك بأنه " القدرة على تحديد واستثمار فرص اعمال جديدة من قبل الأفراد العاملين داخل المنظمات القائمة، التي تعمل بدورها على ارتقاء المنظمة.

أبرز(Stewart, 2009) المفاهيم السابقة بأنّ الرّيادي - بشكل عام - قد يكون لديه نزعة قوية نحو العمل و الانجاز و الرغبة بالاستقلالية و جني الثروات، عنده الجد و الاجتهاد و المخاطرة في البحث عن الفرص المختلفة و المبادرة بتبنيها، و بدأ الباحثون إدراك ضرورة الممارسة والسلوك الرّيادين للمنظمات .تبع ذلك اهتمام بسلوك الأفراد الريادي للعاملين داخلها. ولقد قسمت النظرية الاقتصادية الرياديين من حيث السلوك إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي: المبدع ،المخاطر ،المدير (Robinson, 1990). و صنّف (Michail , 2000) الرّياديين إلى أربع مجموعات ، وهي: الرّياديين ذوي الإمكانية ،والرّياديين الذين لديهم النية لإقامة مشروع ، والرّياديين الفعليّين، والأفراد الذين يتّصفون بالنية لبدء و إنشاء مشروع جديد).

وقد قسّم بعضهم (Ucbasaran , 2001) الرّياديين إلى أنواع أخرى من مثل: ريادي أصيل، وريادي مبتدئ، و ريادي تسلسلي أو تتابعي، و ريادي احتوائي، فالرّيادي الأصيل يحوي مفاهيماً متعددة قد تم سردها و توضيحها في الجزء الخاص بالمفهوم، أما الرّيادي المبتدأ أو الأولي فهو الذي يملك حالياً مشروعاً واحداً ولكن عنده خبرة سابقة في ملكية المشاريع و إدارتها كونه مؤسساً لهذا المشروع أو أحد ورثته أو مشتر لهذا المشروع ، والرّيادي التسلسلي أو التتابعي هو الرّيادي الذي يملك مشروعاً واحداً في وقت واحد بعد أن قضى فترةً زمنية في مشروع سابق، والرّيادي الاحتوائي هو الذي يملك أكثر من مشروع واحد في وقت زمني واحد .

مدارس سلوك الرّيادي

ظهرت عدة مدارس لتفسير خصائص الرّيادي التي تميّزه عن غيره من الأفراد وهي كالآتي:

أ- مدرسة السّمات

تفسّر بأن الرّيادة سمة مميزة للفرد، وأظهر(النمر وآخرون،2006)أنّ السّمات الشخصية هي التي تصنع الرّيادة ويرى أصحاب هذه المدرسة أنّ قلة من الأشخاص قد مُنحوا هذه السمات التي لا يتمتع بها غيرهم . وأشار (المري ،2013) بأنّ الرّيادي تتولد به سمات الرّيادة ،فهو يولد رائداً ،والسّمات الرّيادية موروثة وليست مكتسبة .وهذا يعني وجود بعض الخصائص الشخصية التي تمكّنه من إدارة المنشآت بنجاح ،من أهم هذه السّمات التي أظهرها هي كالآتي:

1- الحاجة الشديدة للإنجاز. 2-المنافسة والإبداع والذكاء . 3.المقدرة على تحمل المخاطر.

4- المقدرة على التفكير الابتكاري . 5- الميل للاستقلالية . 6- المقدرة على الضّبط الذاتي .

7-العزيمة والإصرار . 8-الثقة بالنّفس .

ب- المدرسة البيئية (الموقفية).

تؤمن بأنّ خصائص الرّيادي ترتبط بالبيئة وما تحتويه من عوامل خارجية ،إذ تؤدي العوامل الاجتماعية والدّيموغرافية دوراً رئيسياً في تحديد سلوك وشخصية الرّيادي لعل من أهمها :عوامل الجذب والدفع مثل الأفكار أو الفرص الجديدة ، وتتمثل عوامل الدفع بالعوامل السلبية مثل عدم الرضا الوظيفي ويتجه عامل الحراك الاجتماعي باتجاه الأفراد الذين يعيشون على هامش المجتمع (كالمرأة في بعض المجتمعات) لإثبات الذات بأعمالهم الخاصة ،وعامل الخلفية الأسرية الذي يشير إلى أنّ الطفل الذي يحظى برعاية تكسبه الثقة بالنّفس ،والاستقلالية ،والرقابة الذاتية يكون أكثر احتمالية لمزاولة العمل الحر، والتميّز بخصائص الرّيادي أكثر من غيره. وعامل التعليم والخبرة الذي يزيد من مستوى الرّيادة لدى الرّياديين من خلال توافر نوعية التعليم الذي يحتاج إليه الرّيادي ليُسهم في زيادة قدرته على حل المشكلات.

ج- المدرسة السلوكية .

يرون أن سلوك الرّيادي لا يعتمد على وجود السّمات الشخصية، بقدر ما يرتبط بأداء الوظائف الإدارية بشكل فعّال ،ومدى مقدرته على توجيه الموارد بكفاءة ،ويضع الاستراتيجيات الناجحة ،ويتابع العمل باستمرار، مما يمكّنه من استغلال الفرص المتاحة .

د- المدرسة المعاصرة.

تؤمن بأنّ سلوك الرّيادي ناتج عن عاملين رئيسين هما :

1- الاحساس بالفرصة والناتج عن التفاعل بين السّمات الشخصية للرّيادي والقوى البيئية المؤثرة.

2- استغلال الفرصة الذي يتطلب امتلاك عديد من المهارات اللازمة لإدارة الموارد المتاحة .

والجدول الآتي يوضّح أهم مدارس دراسة السلوك الرّيادي وتفسيره .

جدول رقم (3)

أهم مدارس دراسة سلوك الرّيادي وتفسيره

<table dir="rtl">
<tr><td colspan="2">مدرسة السمات</td><td>المثابرة ،الاتصال، الاستراتيجية، الضبط الذاتي ،تحمل المخاطر</td></tr>
<tr><td rowspan="6">المدرسة البيئية (الموقفية)</td><td>دور الثقافة</td><td>ظهور أثر الثقافة على الفرد</td></tr>
<tr><td>نظرية الجذب والدفع</td><td>تجذبه بيئة إيجابية وتدفعه بيئة سلبية</td></tr>
<tr><td>منهج الحراك الاجتماعي</td><td>الشرعية، الهامش الاجتماعي ،الحراك الاجتماعي</td></tr>
<tr><td>الخلفية الأسرية</td><td>الميلاد، القدوة ،العلاقة مع الوالدين</td></tr>
<tr><td>التعليم والخبرة</td><td>مستوى التعليم ،الخبرة السابقة</td></tr>
<tr><td colspan="2">المدرسة السلوكية</td><td>اختلاف أداء المبدع الانتاجي في المنظمة</td></tr>
<tr><td colspan="2">المدرسة المعاصرة</td><td>سمات البيئة ،مهارات إدارية</td></tr>
</table>

المصدر :(Ibrahim and Ellis,2002,42)

مداخل الرّيادة

تتمحور الرّيادة بالمدخل البيئي، والتاريخي، والاستراتيجي، والمجتمعي والثقافي، والإدراكي، والشخصي أو النفسي، والتعليمي، ومدخل شبكة العلاقات الاجتماعية. (hitt et al ,2002).وقد انطلقت الدراسات القديمة للريادة من المدخل الشخصي أو النفسي إذ ركزت هذه الدراسات وأعطت جل اهتمامها للصفات الشخصية والنفسية للريادي التي تشير إلى سماته الرئيسة التي أدت إلى نجاحه، ولكن ذلك اثبت فشلاً كبيراً في التنبؤ بالرياديين وإنجازاتهم في إنشاء المشروعات الجديدة واستدامتها. ويعزو بعض الباحثين هذا الفشل إلى المشاكل المنهجية البحثية إذ يفتقر المدخل الشخصي للموثوقية التجميعية والموثوقية التمييزية إلى أن جاءت الدّراسات الحديثة التي تعطي جلّ اهتمامها للسلوك الذي يسأله الرّيادي والصيرورة الريادية، إذ أصبحت العديد من الدراسات تنطلق من المدخل المجتمعي، والثقافي، والتعليمي، والمدخل الإدراكي، كونها تؤثر وبشكل كبير على سلوك الرياديين.(gatewood and shaver, 2002).ولمداخل الريادة الحديثة أنواع تشمل المدخل المجتمعي، والثقافي، والتعليمي، والإدراكي، والتي تلتقي وترتبط وتتكامل مع إشارة واضحة للمدخل الشخصي أو النفسي إذ سيتم التعرف على مفهوم كل منها و الافتراضات الرئيسية التي بني عليها كل مدخل .

المدخل الشخصي أو النفسي

يقوم هذا المدخل على افتراض أنّ نجاح الرّيادي يعتمد وبشكل كبير على طبيعة شخصيته وصفاته النفسية والسلوكية، حيث يتضح مما سبق أن الريادي هو إنسان مميز في أعماله وتصرفاته يتمتع بمقدرة فائقة على الإدارة والإبداع والابتكار، ولكي يتم فهم شخصيته يمكن أن يستدل عليها من فحوى المصطلحات الآتية والتي تعبّر عن أصالة التفكير وحالته عند الريادي وهي : البديهة، والحكم ، والتقدير، والحكمة، والخبرة، والنظرة الثاقبة (mintzberg et al, 1998) .

المدخل المجتمعي

يقوم هذا المدخل على افتراض توفر الحوافز والمؤسسة والدعم في أي مجتمع كان لإنشاء المشروعات الصغيرة وريادتها مما يؤدي إلى تعزيز النشاط الرّيادي مما يدعم الرّياديين والمبدعين، بتحويل أفكارهم إلى مشاريع مربحة ذات جدوى اقتصادية تنعكس على الإفراد والمجتمع بشكل عام .

تشير عديد من الدراسات إلى إن النشاط الرّيادي يختلف وبشكل ملحوظ بين الدول وحتى بين المناطق المختلفة في نفس الدولة، ويُعزى هذا الاختلاف إلى الخصائص الاقتصادية والى اعتبارات

المؤسسة، مثل: حقوق الملكية الفكرية، والضرائب، والمحفزات الاقتصادية، والتّطوّر المالي وغيرها، وعلى ذلك، فان المناطق التي تتوفر فيها هذه الخصائص هي مناطق ذات ريادة عليا، والمناطق التي تتوفر فيها هذه الخصائص بدرجة أقل سوف تفضي إلى أنشطة ريادية اقل ، أو قد تكون محدودة (bygrave and minniti ,2000) .

لقد وضع جينياوي وفوقل (gnyawaii and fogel , 1994) إطاراً عاماً للبيئة الريادية وتشجيعها في المجتمع من خلال خمسة أبعاد وهي:

1. السياسات والإجراءات الحكومية: إن تعقيد الإجراءات الحكومية والمتطلبات المتعددة الخاصة بتسجيل وابتداء المشروعات لدى الرياديين لا تشجع كثيراً على الريادة وابتداء المشروعات نظراً للروتين الزائد والعوائق التي تضعها الحكومة في وجه العديد منهم . وعلى النقيض من ذلك ، فإن تسهيل الإجراءات وتبسيطها لدى الرّياديين يسهل ابتداء المشروع ويقلل العديد من العوائق التي تقف حائلاً أمام ابتداء المشاريع وإنشائها . فيأتي دور الحكومة التي تؤثر وبشكل مباشر على آليات السوق المختلفة وآليات الطلب والعرض فيه . ويشير تقرير البنك الدولي (the world bank , 2003) الخاص ببيئة الإعمال وارتياد المشاريع بأن الأردن لديه 14 إجراء لابتداء المشاريع فيه ، ويستغرق ذلك مدة زمنية مقدارها 89 يوماً لإنشاء ذلك المشروع والقيام بمتطلباته. وهذه مدة طويلة تعيق الاستثمارات .

2. الظروف الاقتصادية والاجتماعية: إنّ العوامل الاجتماعية والاقتصادية لها دور كبير في تعزيز الريادة ودعمها وتشجيعها في أي مجتمع، ويبرز ذلك بوضوح من خلال توفير القروض وتسهيلاتها، والمساعدة الفنية للرياديين وتقديم التسهيلات والاستثمارات المختلفة لهم. وتوفير المعلومات المختلفة التي تخص مشروعاتهم. وهنا يأتي دور الحكومة في عمل برامج و ورشات عمل لزيادة وعي الإفراد في المجتمع لأهمية الرّيادة وفوائدها العديدة .

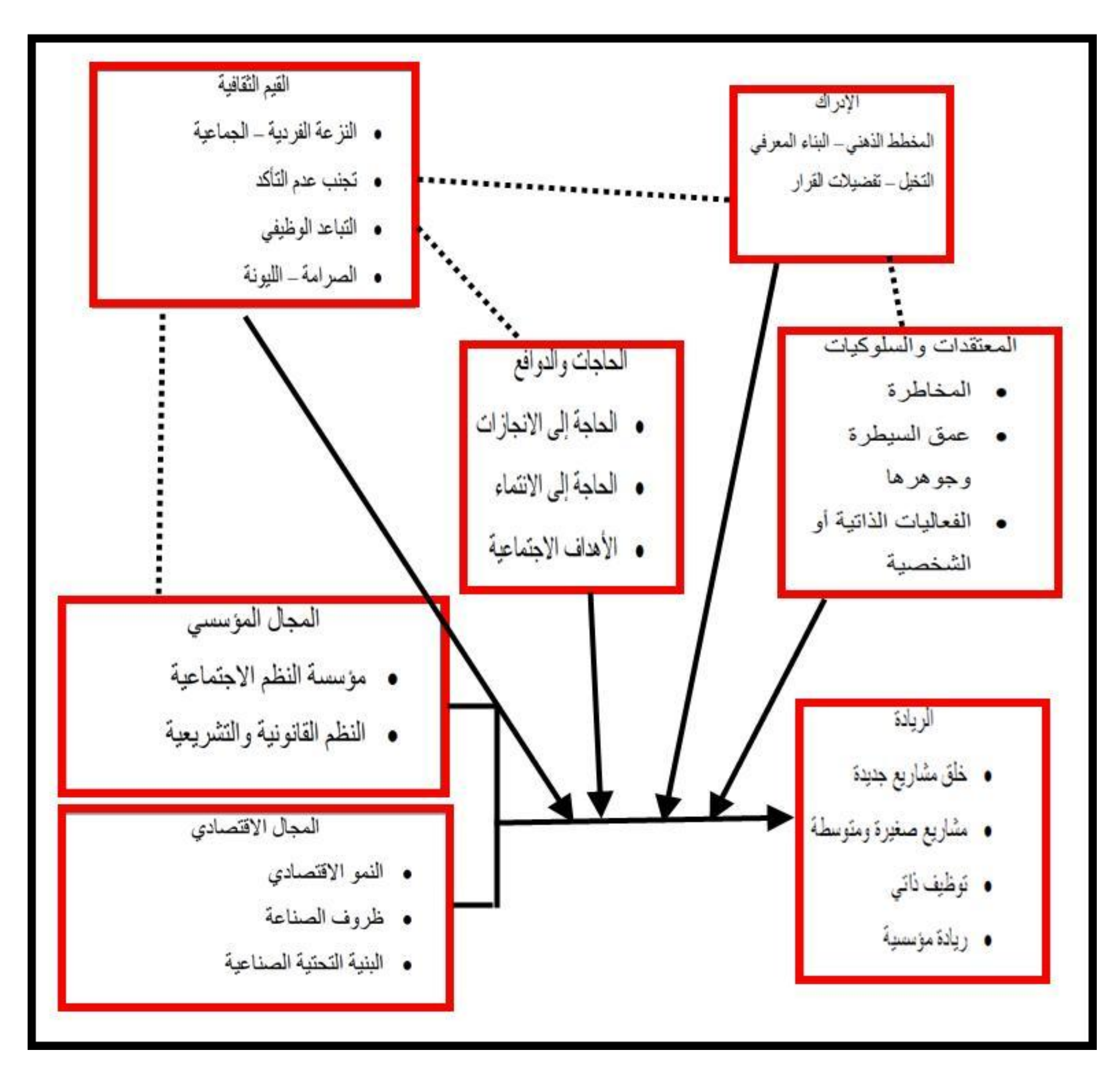
3. المهارات الريادية والإدارية: حتى يتمكن الرّيادي من ابتداء المشروع بنجاح وتجاوز المعيقات والمشاكل التي قد تظهر لاحقاً ، ويجب أن يتقن العديد من المهارات الإدارية ومهارات التسويق والمالية والمهارات لفكرية الإبداعية ،و حتى يستطيع التعامل مع مستجدات المختلفة والظروف التي تطرأ على المشروع الذي يديره ويملكه. فتبرز أهمية البرامج التدريبية والتعليمية التي يقدمها المجتمع لصقل مهارات الرّيادي وتنميتها .

4. الدعم المالي المقدم للمشروع: يحتاج الرّياديون إلى الدعم المالي لأغراض عدة منها: تفادي المخاطر، وتجميع رأس المال والضمانات لابتداء المشروع ، وتمويل المشروعات، والأخذ بالاعتبار نموه وتطوره مستقبلاً؛ إذ إنّ الموارد المالية هي من أهم المصادر لنجاح المشروع، إنّ العديد من الرّياديين لا يستطيعون ابتداء مشروعهم لأنهم لم يجدوا عوناً مالياً بسبب وجود العديد من المعيقات، مثل ارتفاع الفوائد عند البنوك المقرضة لهؤلاء الرّياديين.

5. الدعم والمساعدة الاستشارية والفنية للمشروع: يحتاج الرّياديون إلى خدمات مساعدة أخرى غير المساعدات المالية مثل إجراء الدّراسات عن السوق ،إعداد خطة للمشروع الجديد، تسهيل إجراءات عمل المشروع وتسجيله لدى السلطات المختصة.

المدخل الثقافي

يقوم هذا المدخل على افتراض إن الثقافة السائدة التي تشيع الرّيادة في أي مجتمع تؤدي إلى إفراز العديد من الأنشطة الرّيادية وإظهار السلوك الرّيادي لدى العديد من الإفراد الذين يعيشون في ذلك المجتمع، وتختلف عناصر الثقافة من مجتمع إلى آخر، ، فان هذا المجتمع سيكتسب رأس المال الاجتماعي. والرّيادة هي مال اجتماعي يمثل دوراً مهماً في تحقيق التنمية الاقتصادية. وبسبب تفاوت درجات الثقافة السائدة في المجتمعات المختلفة تتفاوت رؤوس الأموال الاجتماعية فيها، وبالتاي تتفاوت قدراتها على تحقيق التنمية الاقتصادية ولا شك بأن التنمية الاقتصادية تعتمد على رأس المال الاجتماعي ، ويعتمد رأس المال الاجتماعي ذاته على الثقافة، مما يجعل وجودها مفتاحاً لتحقيق التّقدم والازدهار. يظهر الشكل رقم (1) انعكاس وتأثير القيم الثقافية السائدة في أي مجتمع على الإدراك والحاجات والدوافع لدى الإفراد. كما يُلاحظ من الشكل إنّ تأثيرات هذه الأبعاد متبادلة مترابطة مع بعضها بعضا. وأن بعض الجوانب والأبعاد كلها تتأثر بشكل مباشر .



الشكل رقم (1): نموذجاً مطوراً لربط الثقافة بالريادة

المصدر: (Hayton,j and George,G,Z.S.2002.46)

المدخل التعليمي

للوصول إلى تعليم الرّيادة ومدى وجود البرامج التعليمية والتدريبية في الجامعات والمعاهد والمراكز التدريبية سيؤدي إلى إيجاد توجه ريادي فاعل لدى هؤلاء الإفراد وهم في مرحلة أو سن مبكرة في سن الثامنة عشرة والعشرين، الذي ينعكس بدوره على تعزيز طموحاتهم المستقبلية .

وعديد من الجامعات ببرامجها الأكاديمية المتميزة في الرّيادة التي تندرج تحت الفئات الآتية: الريادة كموضوع، والرّيادة كنشاط، والرّيادة كأداة تمكين واقتدار(Bolton and Thompson , 2000)

إنّ جهود التعليم والتدريب للفرد وللمنظمة للوصول الى الرّيادية بشكل أكبر وإمكانية خلق وتنمية الدّافع إلى الانجاز من خلال التعليم والتدريب، ومن الأساليب التي يمكن استخدامها للتأثير على سلوك الإفراد وتعميق روح الرّيادة والدافعية نحو الانجاز لديهم أسلوب لعب الأدوار، وأساليب حل المشكلات بصورة إبداعية ، لتعزيز الجانب الرّيادي لدى هؤلاء الأفراد. وإدارة العلاقات الشخصية، ومهارات التأثير في الآخرين، وتقبّل المخاطرة في العمل، وممارسة التفكير الإبداعي والابتكاري.

مدخل شبكة العلاقات الاجتماعية

يقوم هذا المدخل على افتراض إنّ العلاقات الاجتماعية التي يبنيها الرّيادي دوراً كبيراً في تسهيل إقامة المشروع، والحصول على العديد من الموارد والمعلومات والمعرفة والأفكار عن السوق والمستهلكين والعاملين والفرص الموجودة في السوق .وأشار Eesley&Longenecker (2006) إلى ضرورة النظر إلى عمليات تمكين ريادة الأعمال والدعوة إلى مواجهة العقبات من خلال تطوير منتجات وحلول وافكار خلاّقة.

وناشدا (النجار والعلي ،2010) بتشجيع الالتزام بالرّيادة بواسطة المديرين على كافه المستويات الإدارية. بتحديد وتعريف الأفكار ومناطق العمل المستهدفة التي تقع تحت اهتمام دعم المديرين، وتقيّمها بالطرق المختلفة ،وباستخدام التكنولوجيا بنجاح في المنظمات الصغيرة والكبيرة وبمرونة اكبر، وتأسيس ثقافة الريادة باستخدام المجموعات، وباهتمام المديرين، لتدريب العمال كما لو كانوا كأنهم يشاركونهم في خبراتهم. وتطوير طرق تكوين فيها قريبه من المستهلكين، ويساعد في حدوث ذلك توفير قاعدة بيانات في المنظمة. ولابد أنّ تكون المنظمة ذات التوجه الرّيادي أكثر إنتاجية وبأقل الموارد ،وتأسيس هياكل داعمة قوية للرّيادين .

مقاييس ريادة الأعمال التنظيمية

أشار (De Jong and Wennekers(2008)) إلى عدم وجود مقياس يختص بسلوك الأفراد الرّيادي داخل منظمات قائمة، وارتبطت معظم المقاييس السابقة التي قاست الرّيادة التنظيمية بمستوى المنظمة ككل، مقدمين نموذجاً لسلوك الأفراد الرّيادي داخل منظمات قائمة والعناصر التمهيدية المعبّر عنها بالجوانب التنظيمية والفردية المؤثرة على ذلك السلوك، إذ جاء النموذج بتوضيح محصّلات ذلك السلوك المتمثلة بأداء الأفراد والمخرجات الإبداعية. طوّر (De Jong et al., 2011) مقياس لسلوك الموظفين الرّيادي داخل المنظمات، أظهر قدرة الأفراد العاملين في منظمات قائمة على تحديد واستثمار فرص أعمال جديدة بهدف الارتقاء بمنظماتهم، والي عكس بدوره في سلوكياتهم الإبداعية، والمبادرة، والمتقبلة للمخاطر، والتي مثلت أبعاد هذا المقياس، الأمر الذي بادر في فهم دور الأفراد في عمليات الرّيادة المؤسسية.

وفيما يخص المقاييس التي تناولت سلوك الأفراد العاملين في منظمات قائمة، يمثل المقياس الأخير الأهم و الأحدث الذي يقيس سلوك الأفراد العاملين داخل منظمات قائمة، لكن ومن ناحية أخرى تتعدد مقاييس ريادة الأعمال على مستوى المنظمة ككل وتنوع أهدافها و أبعادها، والتي تناولت مجالات غير سلوك الأفراد الرّيادي الداخل للعاملين، مثل الثقافة الرّيادية ، أو البيئة الرّيادية التي تعني الظروف الداخلية المؤثرة على الأنشطة الرّيادية، أو توجه المنظمة العام نحو ريادة الأعمال ، أو مدى انخراط المنظمة في أنشطة الرّيادة كإقامة المشروعات الجديدة، وغيرها، وقد أظهر (De Jong et al., 2011) إجماع الباحثين على مجموعة من المقاييس منها :

1- أداة تقييم ريادة الأعمال Intrapreneurship assessment instrument (IAI)

صممها (Kuratko et , al (1990 ، والهدف من المقياس تقييم ثقافة ريادة الاعمال داخل المنظمة، وتحديد أبعاد هيكل المنظمات فيما يتعلق بقدرتها على تعزيز أنشطة ريادة الأعمال الداخلية. والعوامل التي تشكّل بناء المقياس تتمثل بدعم الإدارة ،الهيكل التنظيمي ،تحمل المخاطرة، توافر الوقت توافر الموارد والمكافآت.

2- مقياس توجه المنظمة العام نحو الريادةENTRESCALE

تم تطويره كل من(Miller and Friesen,1987)و (Covin and Slevin, 1989) وتم اختبار صحته و موثوقيته فيما بين الثقافات من قبل (Knight, 1997) ،والهدف من

المقيــاس قيــاس توجــه المنظمــة العــام نحــو ريــادة الأعمــال، مثــل تفضــيلات المــديرين و تصــرفاتهم. والعوامل التي تشكّل بناء المقياس تتمثل بالتوجه نحو الإبداعية ،والتوجه نحو المبادرة.

3- مقياس ريادة الأعمال الداخلية لما بين الثقافات

Cross-culturally comparable intrapreneurship scale طوره كل من:

(Antoncic & Hisrich (2001) تــم تطــوير هــذا المقيــاس متعــدد الأبعــاد والمــنقح لاســتخدامه وتعميمــه فيمــا بــين الثقافــات بســبب احتوائــه لمقــاييس أبعــاد ريــادة الأعمــال الداخليــة المنقحة والمطورة، متضمناً المقياس المنقح عناصر مقارنة لما بين الثقافات.

4- **مؤشر شدة\قوة ريادة الأعمال الداخلية Intrapreneurial intensity index**

صـممها (Hill, 2003) للتأكـد مـن قـوة ريـادة الاعمـال الداخليـة فـي المنظمـات الكبيـرة، وبشـكل محـدد تـوفّر هـذه الأداة نظـرة شـاملة عـن قـدرات المنظمـات فـي ريـادة الأعمـال الداخليـة مـن ناحيـة وتحديـد المنــاطق الخاصــة فــي المنظمــة والتــي تتطلــب إجــراء تغييــر أو تطــوير داخلهــا مــن أجــل أن تكون أكثر ريادية من ناحية أخرى وباختصار فهو يقيس ريادة الأعمال الداخلية.

5- **مؤشر الأداء الريادي Entrepreneurial Performance Index (EPI)**

أشــار(1998) Morris إلــى قيــاس توجــه المنظمــة الريــادي وربطــه بالعديــد مــن المتغيــرات الاســتراتيجية ومتغيــرات الأداء .فهــو يقــيس كــلا مــن درجــة ريــادة الأعمــال (خصــائص المنظمــة وســلوكياتها، التــي تركــز علــى مــدى اتصــاف الجهــود الإداريــة بالإبداعيــة والمبــادرة المتضــمنة قبــول المخــاطرة، وكــذلك الهيكــل والمكافــآت والتوجــه بــالموارد والتوجــه الاســتراتيجي) وتكرارهــا (تــرتبط بعــدد المنتجــات والخــدمات والعمليــات الجديــدة المقدمــة) مــن ناحيــة، وأبعادهــا (الإبداعيــة وقبــول المخاطرة والمبادرة) من ناحية أخرى والتي تمثل بدورها مقياساً لقوة الريادة .

بناءً على ما سبق يُلاحظ ندرة مقاييس ريادة الأعمال التي تناولت سلوك الأفراد الرّيادي من ناحية وافتقارها إلى مقاييس للعناصر التمهيدية لذلك السلوك. ويُلاحظ تعدد مقاييس ريادة الأعمال للمنظمات التي تقيس التوجه العام لمنظمات قائمة نحو ريادة الأعمال .

معيقات تطبيق الرّيادة:

المعيقات والحواجز التي قد تحد من تطبيق وممارسة الرّيادة داخل منظمات مقاومة للتغيير

فمعرفة المعيقات وتحديدها يشكل الحجر الأساس في معالجتها، مع الآثار الناجمة عنها كما حدّدها

(Eesley & Longenecker, 2006) وهذه المعيقات كالآتي :

1. غياب سياسة التسامح عند الفشل ،فقيام إدارة المنظمة بتضييق الخناق على ممارسة ريادة الأعمال الداخلية سيقود إلى اختفائها، من خلال معاقبه من بادر بتحمل المخاطرة او عند فشل الأفكار او الإبداعات التي قدمها.
2. عدم متابعة أفكار ومقترحات العاملين التطويرية، وعدم الاستماع لها ،مما سيقود مستقبلاً إلى الإحباط وفشل الجهود التطويرية داخل المنظمة.
3. فشل المنظمة في تحفيز وتعزيز وتشجيع عمليات تحمّل المخاطرة والتمكين الداخلي والنشاطات التطويرية ،ستعمل على ضعف احتمالية خلق بيئة عمل عالية الأداء.
4. وجود بعض النشاطات غير اللائقة داخل المنظمة كالصراعات (الاختلافات الداخلية بين الموظفين) وانخفاض رغبة العاملين بالتعاون، سيقود إلى صعوبة بالغة في اكتشاف ما في أذهان العاملين من أفكار جديدة وقيمة تخص تطوير الأداء.
5. ضعف الاتّصال التنظيمي فيما بين أقسام ودوائر المنظمة، لوجود الهياكل التنظيمية والإجراءات الموروثة المعيقة لتدفق المعلومات اللازمة.
6. كما أظهر بعض المختصين معيقات رئيسية إضافية منها: عدم وضوح الأهداف والأولويات والاتجاهات التنظيمية وعدم توفر الحوافز الإدارية للنظر في وسائل تحسين الأداء المؤسسي، وغياب الدّعم التنظيمي للنشاطات المرتبطة بالتّمكين وقبول المخاطرة.

ثانيا: الدّراسات السابقة:

تتضمن الدّراسة محاور رئيسية متمثلة ببناء برامج تدريبية لمديري المدارس و مهارات مديري المدارس و الريادة .وعليه تم تصنيف الدّراسات السابقة وفق هذه المحاور الثلاثة وذلك لتسهيل عملية الربط بين الدّراسات السابقة والدّراسة الحالية، وهي على النحو الآتي:

أ- الدّراسات السابقة المتعلقة ببناء البرامج التدريبية لمديري المدارس:

دراسة(الخرابشة، 2001) بعنوان **تطوير عملية الاتصال الإداري بين العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية،** وقام ببناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري بين العاملين في الجامعات الأردنية في ضوء كفاياتهم الإدارية، وقد تكون مجتمع الدّراسة من 1470 موظفا من الحاصلين على الدرجة الجامعية الأولى خلال العام الدراسي 1999-2000، واختيرت عينة طبقية عشوائية شكلت ما نسبته 30% من مجتمع الدّراسة، وأظهرت النتائج الاحتياجات التدريبية اللازمة لهؤلاء العاملين، وتم بناء برنامج تدريبي لهم في ضوء تلك الاحتياجات.

دراسة شابن (Chapin, 2001) بعنوان **تحليل درجة تأثر برنامج تدريب القيادات التربوية.** هدفت الدّراسة تعرف اثر برنامج تدريب القيادات التربوية أثناء الخدمة، ولتحديد قدرة البرنامج على تطوير أداء المديرين من النواحي السلوكية والمعرفية. تكونت عينة الدّراسة من 15 مديرا يعملون في المدارس الإعدادية في ولاية أوهايو الأمريكية، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الإحصاء الكمي، ولتحقيق أغراض الدّراسة والإجابة عن أسئلتها استخدمت استبانة خاصة بتقييم أثر البرنامج، كما استخدم أسلوب المقابلة لمديري المدارس المشمولة في الدّراسة .

أظهرت نتائج الدّراسة أن البرنامج التدريبي طور قدرات المدربين، وحسن كفاياتهم الإدارية في العديد من المجالات أبرزها: عمليات الاتصال داخل المدرسة، والاتصال بالمجتمع المحلي، وفي تحسين آليات تقديم التغذية الراجعة للمعلمين، وتحسين أدائهم في إعداد الخطط، وتطوير المهمات والأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها. كما أظهرت نتائج الدّراسة على أهمية تدريب المديرين أثناء الخدمة من خلال البرامج الورش التدريبية، والعمل لمستمر على إكساب المديرين الاتجاهات الحديثة في العمل الإداري، وتدريبهم الدائم على المستجدات التربوية الحديثة.

دراسة (الصغير، 2003) بعنوان **بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة أربد في ضوء احتياجاتهم التدريبية** والتي هدفت إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة أربد في ضوء احتياجاتهم التدريبية وقد تكونت عينة الدّراسة من 102 مديرا ومديرة، واستخدمت استبانة الاحتياجات التدريبية بعد التأكد من صدقها وثباتها ، وتكونت من 55 فقرة موزعة على مجالين: (مجال الاتصال اللفظي، مجال الاتصال غير اللفظي).

وقد أظهرت نتائج الدّراسة أن مديري المدارس الثانوية العامة ومديراتها أبدوا احتياجاً تدريبيا ًبدرجة كبيرة جدا ًفي 33 فقرة بنسبة 62.2% ضمن مجالي الأداة، كما أبدى هؤلاء المديرون احتياجاً تدريبياً بدرجة كبيرة في 20 فقرة بنسبة 37.8% ضمن مجالي الأداة، وفي ضوء تلك النتائج تم بناء البرنامج التدريبي المقترح.

ودراسة (الصباحي، 2008) بعنوان **برنامج تدريبي مقترح لتنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية الحديثة،** هدفت هذه الدّراسة إلى تعرف أهم الاتجاهات الإعلامية الحديثة في مجال تدريب وتنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية، والكشف عن أهم الاحتياجات التدريبية لتنمية مهاراتهم القيادية.

استخدم الباحث في الدّراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت الاستبانة من ثمانية مجالات للمهارات القيادية، وزعت لاستبانة على عينة مكونة من 780 من مديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية.

أظهرت نتائج الدّراسة وجود حاجة تدريبية كبيرة في المجالات الثمانية التي تضمنتها الاستبانة. كما أظهرت الدّراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاحتياجات التدريبية بين الريف والحضر كمتغيرات مستقلة في الدراسة، وبناء على الاحتياجات المشار إليها بدرجة كبيرة تم تصميم البرنامج التدريبي. وأوصت الدّراسة بضرورة سن التشريعات لتقنين عملية التدريب والتنمية المستدامة ضمن الخطط الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، كما لا بد من إيجاد شراكة بين الحكومات ومنظمات المجتمع المدني لدعم وتمويل وإدارة برامج التدريب المقترحة.

ب- الدّراسات السابقة المتعلقة بالمهارات التدريبية لمديري المدارس:

دراسة دودلي (Dowdle, 2000)، بعنوان **المعرفة والمهارات المطلوبة لمدير المدرسة الفعال كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية في ولاية الباما** ، وقد تكونت عينة الدّراسة من 115 مديراً ومديرة، واستخدمت استبانة مكونه من 47 مهارة موزعة على خمسة محاور هي علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي والإدارة العامة وإدارة الأفراد والقيادة التعليمية والخدمات الطلابية، وأظهرت النتائج وجود اختلاف بين المهارات الفعلية لمدير المدرسة والمهمات اللازم توافرها لتأدية مهمات وظيفة مدير مدرسة.

دراسة ريشتر (Richter, 2006) بعنوان **العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية وعدم السلوك الإيجابي في المدارس.** هدفت الدّراسة إلى تصنيف المهارات القيادية المرتبطة بالبيئة المدرسية والرضى الوظيفي لدى العاملين في تلك المدارس.

استخدم في دراسة استبانتان الأولى تتعلق بتحديد درجة ممارسة إدارة المدرسة للسلوك الإنساني، والثانية لقياس درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المدرسة. طبقت الاستبانتين على عينة مكونة من 725 مدرسة من المدارس التابعة لولاية ميسوري الأمريكية، بناء على الاستبانة الأولى تم قسمة المدارس إلى مجموعتين الأولى تطبق السلوك الإنساني وبلغت 431 مدرسة. ثم طبقت الاستبانة الثانية على المجموعتين.

أظهرت نتائج الدّراسة أن المدارس التي تطبق إدارتها السلوك الإنساني لدى العاملين فيها درجة عالية من الرضى الوظيفي مقابل المدارس التي تطبق إدارتها مهارات السلوك الإنساني، كما أظهرت الدّراسة أنّ المدارس التي تطبق إدارتها السلوك الإنساني بدرجة أعلى لديها قدرة أعلى على الانجاز وتحقيق الأهداف، ومستويات التحصيل لدى طلبتها بناء على المقاييس المستخدمة في ولاية أعلى.

ج- الدّراسات المتعلقة بالريادة

- دراسة (Kuratko et al, 2005) بعنوان **المدراء وتطبيق الريادة والرضا عن العمل.**

هدفت الدّراسة التجريبية إلى البحث عن علاقة العناصر التنظيمية الداخلية التي تعمل على خلق البيئة الرّيادية المؤسسية (دعم الإدارة و الاستقلالية بالعمل والمكافآت والتعزيز وتوفر الوقت والحدود التنظيمية) بالأفعال الريادية المتخذة من المديرين، وعلاقة وجود مثل هذه البيئة ومدى فهم المديرين للرضا الوظيفي . شكلت عينة الدّراسة (523) مديراً شاركوا ببرامج التدريب و التعليم المستمر بجامعة

Midwestern بالولايات المتحدة ، منهم (30%) مديراً في المستوى الإداري الإشرافي و(45%) في المستوى الإداري المتوسط و (13%) في المستوى الإداري العالي ، في حين لم يجب (12 %) من المديرين على ذلك .

تم استخدام أداة تقييم الريادة المؤسسية (CEAI) لقياس العوامل التنظيمية الداخلية المعززة لأنشطة الريادة داخل المنظمة. توصلت الدّراسة إلى أنّ عنصري الاستقلالية بالعمل وتوفر نظاما للمكافآت والتعزيز اللتان تؤديان إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، وبالنظر إلى النتائج بشكل إيجابي نحو زيادة الافعال الريادية داخل المنظمة (بشكل خاص زيادة عدد الأفكار الجديدة المقترحة والمطبقة وزيادة عدد التحسينات غير الرسمية).كما أن التركيز على متطلبات العناصر التمهيدية للريادة المؤسسية ستعمل على تعزيز السلوك الريادي داخل المنظمات، واتّسقت النتائج مع دراسات الرضا الوظيفي إذ تشير نتائج هذه الدراسة إلى أنّ الرضا الوظيفي يمثل متغيراً وسيطاً ما بين البيئة (التي تم قياسها من خلال العناصر التمهيدية) والأداء.

- دراسة (Eesley & Longenecker, 2006) بعنوان **مداخل إلى تنمية الريادة .**

تناولت الدّراسة توجيه أربعة أسئلة من النوع المفتوح إلى (179) مديرا أمريكياً من العاملين في أكثر من (20) مصنعاً ومنظمة خدمية ، حول خبرتهم في ريادة الأعمال الداخلية ، والتي تم تعريفها للمشاركين على أنها ذلك النشاط أو الممارسة المرتبطة بخلق منتجات و فرص أعمال جديدة من خلال عمليات التمكين الفاعل داخل المنظمة أضافة إلى قبول المخاطرة .

توصلت الدّراسة إلى وجود (10) مداخل لريادة الأعمال الداخلية في المنظمات، أهمها وضرورة توفر الثقافة الداعمة و المشجعة لتمكين الموارد البشرية، والقيام بالنشاطات وقبول المخاطرة بنسبة تأييد من قبل المشاركين بلغت (52%)، تلاها مباشرة ضرورة الاحتفاء وتقدير ومكافأة الأفكار المقدمة من قبل العاملين، تلاها التقدم في العمل وكذلك النتائج المتحققة منه، وكان آخرها توفير التدريب المتقاطع ومهمات العمل الخاصة بنسبة (17%) .

كما أوردت الدّراسة أهم المعيقات لممارسة ريادة الأعمال الداخلية في المنظمات، أهمها عدم توفر سياسة التسامح عند الفشل، و عدم الأخذ بأفكار العاملين التطويرية ومتابعتها، وفشل المنظمة في انتهاج سياسات تحفيز مناسبة، ووجود بعض النشاطات غير اللائقة، وضعف الاتصالات التنظيمية مع عدم وضوح الرؤيا و الأهداف التنظيمية .

- دراسة (Goll et al, 2007) بعنوان **القدرة المعرفية، التغيير الاستراتيجي والأداء الرسمي: دور الاعتدال في البيئة**

استهدفت الدّراسة فحص العلاقة فيما بين كل من قدرات المعرفة والتغيير الاستراتيجي والأداء لشركات الخطوط الجوية الأمريكية، وبشكل أدق استهدفت الدراسة فحص تأثير القدرات المعرفية لفريق الإدارة العليا في الشركات المرتبطة بالبحث على أداء الشركة من جهة، كذلك دراسة عوامل البيئة كعوامل وسيطة فيما بين التغيير الاستراتيجي والأداء، من جهة أخرى.

شملت عينة الدّراسة جميع شركات النقل الجوي الرئيسية العاملة منذ عام (1972) وحتى عام (1995)، و التي تبلغ اجمالي إيراداتها التشغيلية السنوية ما يساوي أو يزيد عن بليون دولار أمريكي .

توصلت دراسة (Goll et al, 2007) إلى ان القدرات المعرفية – والتي تعد مصدراً لعملية التغيير - تؤثر في التغيير الاستراتيجي، والذي بدوره يؤثر على أداء الشركة، كما أن القدرات المعرفية المرتفعة تساهم في عمليات الإبداع الاستراتيجي .

- دراسة (De Jong & Wennekers, 2008) بعنوان **الريادة: إضافة مفهوم الريادة على سلوك الموظف .**

حاولت الدّراسة الإجابة عن عدد من الأسئلة المتعلقة بريادة الأعمال الداخلية والمرتبطة بالأفراد الداعمين للعملية الريادية، و أدوارهم فيها، وإمكانية إدارة السلوك الريادي للأفراد بشكل فاعل.

هدفت الدّراسة إلى تعريف ريادة الأعمال الداخلية على مستوى الأفراد العاملين في المنظمات، وتحديد عديد من الجوانب الخاصة بالسلوك الريادي داخل المنظمات، من خلال دراسة و استكشاف الدّراسات السابقة ضمن ثلاثة حقول، هي: النشاط الريادي في المراحل المبكرة (تأسيس الأعمال)، وروح المبادرة، والسلوك الإبداعي للعاملين داخل المنظمات، ثم محاولة الجمع بين نتائج الدراسات السابقة فيما يخص الحقول السابقة، والقضايا، والأفكار المتعلقة بريادة الأعمال الداخلية، للتوصل إلى قائمة محددة للسلوك، والأنشطة الريادية داخل المنظمات، ومن أهم هذه الأنشطة: القدرة على إدراك الفرص، وتوليد الأفكار الجديدة ، وتصميم منتجات جديدة ، وبناء التحالفات الجديدة، وقدرة إقناع الإدارة. وفيما يخص السلوك الريادي توصلت الدّراسة إلى نتائج من أهمها المبادرات الفردية، والبحث الفاعل عن المعلومات، والتفكير الحر، والقدرة على التعبير، والدفاع عن الأفكار وتحمل درجات معينة من المخاطرة. وانتهت الدّراسة بعد توضيح ومناقشة الفروق فيما بين ريادة الأعمال المستقلة وريادة الأعمال الداخلية، إلى بناء

نموذج مفاهيمي متكامل للسلوك الريادي داخل المنظمات القائمة، احتوى على متغيرات شملت جانبين هما الفردي و التنظيمي، إذ شمل الجانب الفردي متغيرات شخصية الفرد التي تمتاز بروح المبادرة، والقابلية الإدراكية، والاستقلال بالعمل، فيما شمل الجانب التنظيمي متغيرات البيئة التنظيمية الريادية، ودعم الإدارة العليا وتوافر الموارد . واعتمدت الباحثة على الدّراسة في تحديد جوانب ريادة الأعمال الداخلية.

- دراسة (Amado et al., 2009) بعنوان **تكنولوجيا المعلومات – تمكين ثقافة الريادة وأداء الشركات**

حاولت الدّراسة تحليل علاقة مصدرين لتكنولوجيا المعلومات، هما: نظم المعلومات التكنولوجية، ونظم المعلومات التسويقية، بكل من ثقافة ريادة الأعمال الداخلية والأداء التنظيمي.

تم توزيع (1046) استبانة على مسؤولي تكنولوجيا المعلومات و التنفيذيين في كبرى الشركات الإسبانية، تم استلام (203) استبانة كانت صالحة للتحليل من (25) قطاعا من مختلف قطاعات الأعمال الاسبانية. توصلت دراسة (Amado et al. , 2009) إلى العديد من النتائج من أهمها: اعتبار ثقافة ريادة الأعمال الداخلية قدرة تنظيمية رئيسية تساعد على زيادة مبيعات الشركة وحصتها السوقية، كما أنّ توظيف المصادر المعتمدة على تكنولوجية المعلومات كالنظم التكنولوجية والإدارية تساعد في تطوير ثقافة ريادة الأعمال الداخلية التي تدعم بدورها الإبداع وأداء الشركة السوقي ، كما أثبتت الدّراسة أن الاستثمار في مصادر نظم المعلومات التكنولوجية والإدارية يؤثر إيجابيا في أداء الشركة .

- دراسة (Ireland et al, 2009) بعنوان **إضافة مفهوم استراتيجية الريادة المؤسسية**

هدفت الدّراسة إلى توسيع المعرفة في مفهوم استراتيجية الريادة المؤسسية التي تم تصورها كوسيلة مفيدة وجوهرية في تكامل وتجميع العناصر الرئيسية للمجال المعرفي الخاص بالريادة المؤسسية، توصلت الدراسة إلى تقديم نموذج لاستراتيجية الريادة المؤسسية متضمناً :

1- متطلبات (العناصر التمهيدية) لاستراتيجية الرّيادة المؤسسية .
2- عناصر هذه الاستراتيجية مثل رؤية الإدارة العليا الاستراتيجية الرّيادية الخاصة بالمنظمة ، و البناء التنظيمي المعزز للعمليات والسلوك الرّياديين .
3- نتائج استراتيجية الرّيادة المؤسسية أي المحصلات التنظيمية الناتجة عن الأفعال الرّيادية و المتضمنة تطوير القدرة التنافسية للمنظمة وإعادة التموضع الاستراتيجي.

وقد أخذ هذا النموذج بعين الاعتبار أدوار كل من أنظمة المؤسسة الإدارية، والظاهرة في هيكلية المنظمة المعززة للرّيادة، ووظائف تحقيق أهداف المنظمة والمنعكسة برؤية المنظمة الاستراتيجية، وأخيراً الوحدات المختارة من الأفراد والمنعكسة في العمليات و السلوك الرّياديين، فجميعها تشكل المسار التطويري لمنظمة الأعمال، وقد أكدت الدّراسة على أن المنظمات تتمكن من تطوير و بناء قدراتها من خلال تطبيق استراتيجية الرّيادة المؤسسية، وبشكل خاص من خلال عملية استثمار فرص الأعمال الجديدة.

- دراسة أوسو (2010) بعنوان **متغيرات بيئة الريادة و تأثيراتها على رضا الزبون الداخلي ، دراسة تطبيقية في جامعة دهوك** استهدفت الدراسة الكشف عن متغيرات بيئة الريادة (المكافآت ، و المناقشات ، و دور الإدارة العليا ، و الثقافة الموجهة نحو الريادة ، و الهيكل التنظيمي) ،من حيث طبيعتها و تأثيراتها وعلاقات الارتباط برضا الزبون الداخلي ، و كذلك التعرف على رؤية الزبون الداخلي نحو متغيرات بيئة الريادة المرتبطة بطبيعة وظيفتهم .تم اختيار كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة دهوك كمجتمع لهذه الدّراسة ، فيما تم حصر المبحثين بالملاكات والموظفين الإداريين فيها ، إذ تم توزيع (86) استبانة على عينة الدراسة .وتوصلت دراسة أوسو (2010) إلى أنّ متغيرات بيئة الريادة تؤثر إلى حد ما على طبيعة وظيفة الزبون الداخلي لكل من الملاكات التدريسية و الموظفين الإداريين ، الذين يعتبرون راضين إلى حد ما عن ظروف العمل التي يمارسون فيها وظائفهم .
- دراسة (Alpkan et . al ., 2010) بعنوان **الدعم التنظيمي لتنمية الريادة وتفاعلها مع رأس المال البشري لتحسين الأداء المبتكر .**

استهدفت الدّراسة فحص التأثير المباشر و غير المباشر لكل من عوامل الدعم التنظيمي و رأس المال البشري على الأداء الابتكاري للشركات ، إذ تم تصميم نموذج نظري يقوم على اعتبار عوامل الدعم التنظيمي (الدعم الإداري لتوليد و تطوير أفكار الأعمال الجديدة ، توزيع أوقات الفراغ ، الهياكل التنظيمية الملائمة ، استخدام الحوافز و المكافآت ، التسامح عند الفشل أو المخاطرة) هي العامل المستقل ، واتخاذ رأس المال البشري العامل الوسيط فيما اتخذ الأداء الابتكاري هو العامل المتغير ، تم استلام (184) استبانة صالحة للدّراسة أجاب عنها المدراء في الإدارتين الوسطى و العليا .ومن أهم ما توصلت إليه الدّراسة هو أنّ من بين عوامل البيئة التنظيمية الداخلية الداعمة ، فإنّ عوامل الدعم الإداري و التسامح عند تحمل المخاطرة للرياديين الموجودين داخل التنظيم بالإضافة إلى الجودة العالية لرأس المال البشري ذات تأثير مباشر على الأداء الإبداعي للمنظمات .

- دراسة (Chen & Cangahuala , 2010) بعنوان **بيئة الشركات الريادية والأداء التنظيمي في قطاع صناعة التكنولوجيا.**

استهدفت الدّراسة استكشاف العلاقة فيما بين بيئة الريادة في المنظمات و الأداء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الإدارات الوسطى في قطاع صناعة التكنولوجيا في تايوان ، إذ تمحورت تلك الدراسة حول دراسة خمسة عوامل تنظيمية هي (دعم الإدارة العليا ، وتقدير العمل ، وجودة نظام المكافآت ، و توفّر الوقت ، وحدود النظام)، بالإضافة إلى مكونات ريادة الأعمال المؤسسية الثلاثة و هي (إبداع المنتج ، و المبادرة ، و تحمل المخاطرة) ، و أثرها على الأداء التنظيمي . وأثبتت الدّراسة وجود علاقة إيجابية ما بين رواد الأعمال ذوي روح المبادرة المرتفعة داخل تلك المنظمات و الأداء ، كما ارتبط إيجابيا بالأداء كل من عوامل دعم الإدارة العليا ووجود نظام المكافآت و تقدير العمل وحدود النظام ، فيما وجدت علاقة سلبية بين توفّر الوقت و الأداء .

- دراسة (Lee & Hsieh , 2010) بعنوان **البحوث المتعلقة في ريادة الأعمال، القدرة التسويقية، القدرة الابتكارية و الميزة التنافسية المستدامة .**

استهدفت الدّراسة فحص العلاقة فيما بين كل من الرّيادة، والقدرات التسويقية ، والقدرات الإبداعية ، والميزة التنافسية ، فيما شمل مجتمع الدّراسة (1000) من المصانع المصنفة كأكبر المصانع في تايوان للعام (2009) ، والعاملة في مجالات صناعية مختلفة ، إذ تم إرسال (1000) استبانة بقيت منها (116) استبانة صالحة للدّراسة .

وأشارت النتائج إلى التأثير المباشر للريادة على كل من القدرات التسويقية و الإبداعية واستدامة الميزة التنافسية بالتوالي ، ومع أنّ القدرات التسويقية لا تؤثّر بشكل مباشر على استدامة الميزة التنافسية إلا أنها و بالمقابل تؤثر عليها بصورة غير مباشرة وذلك من خلال القدرات الإبداعية ، التي تؤثر بدورها وبشكل مباشر على استدامة الميزة التنافسية .

- دراسة (De Jong et al., 2011) **بعنوان ريادة الأعمال للشركات على المستوى الفردي: القياس ومحدداته .**

هدفت الدّراسة إلى تطوير مقياس لسلوك الموظفين الريادي داخل المنظمات إذ جمعت البيانات من شركة ألمانية متخصصة في أبحاث السياسات والخدمات الاستشارية ، يعمل فيها (271) موظفاً .شمل المقياس الذي تم التحقق من مصداقيته وتجربته ثلاثة أبعاد هي : الإبداعية والمبادرة و تحمل قبول المخاطرة مثلته (9) عناصر في استبانة وزعت على (179) موظفاً

وعند اختبار ارتباط أبعاد السلوك الريادي الداخلي مع عدة متغيرات (مرتبطة بالوظيفة) ومتعلقة بكل من الأفراد والسياق ، توصلت الدّراسة إلى أنّ السلوك الريادي داخل المنظمات يرتبط بالشخصية المبادرة (تبين أنها جزئياً منظمة \ مرتبة) ، وبمستوى التحصيل العملي و العمر (علاقة شكل U المقلوب، مما يشير إلى ان العمال في منتصف العمر من المرجح أنه ينظر إليهم على أنهم رواد أعمال داخليون)، كما تم التوصل إلى وجود علاقات ارتباط ما بين نوع العمل – إذ يعد المدراء بشكل عام و البائعون رياديين أكثر من غيرهم – ومع الاستقلالية بالعمل .

- **التعقيب على الدّراسات السابقة:**

يلاحظ من خلال استعراض الدّراسات السابقة أن هذه الدّراسة تختلف بصورة جوهرية عن تلك الدّراسات فبعضها ركزت على تحديد مهارة إدارية واحدة لدى المديرين مثل دراسة دودلي (Doodle, 2000) التي ركزت على مهارة القيادة فقط. ودراسة بدر (2010). وهناك مجموعة من الدّراسات اهتّمت ببناء البرامج التدريبية أو تقويمها فقط مثل دراسة الخرابشة (2001)، ودراسة الصغير (2003)، ودراسة الصباحي (2008)، ودراسة شابن (Chapin, 2001).

وتمثلت الإفادة من الدّراسات السابقة التي تناولت الرّيادة بإعطاء صورة واضحة عن البحث وطريقة اعداده، وخطوات بناء أداة البحث وكيفية عرض النتائج، وطريقة تفسيرها ،ثم اختيار الوسائل الاحصائية المناسبة، مع مراعاة استناد بناء البرامج الى الحاجات الفعلية للمتدربين، استنتجت الباحثة بأن برامج التدريب التطويرية للمهارات اللازمة للريادة الإدارية لها أثر ايجابي في أدائهم وأنماطهم القيادية ومهاراتهم، الأمر الذي عزز من اهتمامها ببرنامج بحثها.

ما يميز الدّراسة الحالية عن الدّراسات السابقة

من خلال مراجعة الدّراسات السابقة ، ترى الباحثة أنّ هذه الدّراسة تختلف عن سابقاتها بما يأتي :

- تتعرض الدّراسة الحالية لتحليل دور ريادة الأعمال الداخلية بجانبيها التنظيمي و الفردي معاً في تحسين القدرات الاستراتيجية، و يمثل هذا، الهدف الرئيس لهذه الدّراسة و الذي لم يكن موضوعاً مباشراً للدّراسات السابقة التي تنوعت أبحاثها السابقة، والتي تعد - في حدود علم الباحثة- من أولى الدّراسات التي تناولت تطبيقات هذين الموضوعين .

- ركزت الدّراسات السابقة على ريادة الأعمال و أثرها على بعض القدرات الاستراتيجية خصوصاً التسويقية و الإبداعية منها ، وليس على مجالات المهارات اللازمة للريادة الإدارية.
- تتميز هذه الدّراسة في تناولها مجتمع الدّراسة المتمثل بقطاع مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة ، فيما تناولت الدّراسات السابقة القطاعات الصناعية بشكل أوسع من قطاع الخدمات خاصة الأجنبية منها ، فيما ركزت العربية منها على قطاع الخدمات الجامعية بشكل واسع .
- تختلف الدّراسة الحالية عن الدّراسات السابقة في مجتمع الدراسة المتمثل بقطاع مديري المدارس الحكومية في مديرية التّربية والتّعليم للواء الرّصيفة ، بينما ركزت الدّراسات السابقة على المدراء أو العاملين بشكل منفرد ، فإن هذه الدّراسة ستركز على فئات جديدة.
- تتناول الدّراسة متغيرات ريادة الأعمال الداخلية شاملة النواحي السلوكية، وكذلك الخصائص الفردية، فيما تناولت الدّراسات السابقة إما النواحي السلوكية و إما الخصائص الفردية بشكل منفرد
- كما تتميز هذه الدراسة عن غيرها ، بتناولها في تركيبة (مجموع) المهارات اللاّزمة للرّيادة الإدارية، والتي لم تأتِ أي دراسة سابقة على شاكلتها أو تركيبتها .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منـهج الدّراسة:

تنهج هذه الدّراسة منهج البحث المسحي التطويري، وتم اتباع المراحل التالية لتحقيق هدف الدّراسة المتمثل بتطوير برنامج تدريبي لتنمية المهارات اللازمة للرّيادة الادارية لمديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة بناء على تقدير الحاجات لديهم .

المرحلة الأولى: الخلفية النظرية لموضوع الدراسة والمتعلقة بالمهارات اللازمة للرّيادة الإدارية، وسيتم ذلك من خلال استعراض المصادر والمراجع واختيار ما يلائم من الادب النظري لموضوع الدّراسة.

المرحلة الثانية: استنباط المتغيرات اللازمة لتطوير المهارات اللازمة للرّيادة الإدارية من خلال الأدب النظري للدّراسة. ووصف ظاهرة المهارات اللازمة للرّيادة الإدارية لمديري ومديرات المدارس ومن ثم بحث علاقات المتغيرات ضمن ظاهرة المهارات اللازمة للرّيادة الإدارية.

المرحلة الثالثة: جمع المعلومات وذلك بالاعتماد على الاتصال اللغوي والوصف للظواهر من خلال الاستبانة والمقابلات والملاحظات المكتوبة لقياس واقع المهارات اللازمة للريادة الإدارية.

مجتمع الدّراسة:

يتكون من جميع مديري ومديرات المدراس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في الرصيفة للعام الدراسي 2014- 2015 م. وتشمل (85) مدرسة ويبلغ عدد المدراء (85) مدير ويتوزعون حسب الجنس على (31) مدرسة ذكور وعلى (54) مدرسة إناث ،ويتوزعون حسب الخبرة على (44) من (5-10) سنوات وعلى (18) أكثر من 10– وأقل من 15 سنة وعلى (7) أكثر من 15 - وأقل من 20 سنة وعلى (16) أكثر من 20 سنة) ، ويتوزعون حسب المؤهل العلمي على(26) بكالوريوس، (41) دبلوم عالي وعلى (18) ماجستير ويبين الجدول (4) توزّع أفراد مجتمع الدّراسة وفقاً للوظيفة و الجنس والخبرة، والمؤهل العلمي لمديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة ، (وقد تم أخذ جميع أفراد مجتمع الدراسة).

جدول(4)

توزّع مجتمع الدّراسة حسب الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

مجتمع الدراسة	الجنس		الخبرة		المؤهل العلمي	
	الجنس	العدد	الخبرة	العدد	المؤهل العلمي	العدد
مديرو المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة	ذكور	31	5-10 سنوات	12	بكالوريوس	3
					دبلوم عالي	6
					ماجستير +	3
			أكثر من 10- وأقل من 15 سنة	10	بكالوريوس	2
					دبلوم عالي	3
					ماجستير +	5
			أكثر من 15- وأقل من 20 سنة	4	بكالوريوس	2
					دبلوم عالي	2
					ماجستير +	0
			أكثر من (20) سنة	5	بكالوريوس	0
					دبلوم عالي	2
					ماجستير +	3
	إناث	54	5-10 سنوات	32	بكالوريوس	14
					دبلوم عالي	13
					ماجستير+	5
			أكثر من 10- وأقل من 15 سنة	8	بكالوريوس	3
					دبلوم عالي	5
					ماجستير +	0
			أكثر من 15- وأقل من 20 سنة	3	بكالوريوس	0
					دبلوم عالي	2
					ماجستير +	1
			أكثر من (20) سنة	11	بكالوريوس	2
					دبلوم عالي	8
					ماجستير+	1
المجموع		**85**		85		85

وبالنسبة للمعلمين تم الاختيار عشوائيا لأربعة معلمين يعملون عند كل مدير ومديرة والبالغ عددهم (340) معلما ومعلمة.

أداة الدّراسة:

لتحقيق أهداف الدّراسة تم تصميم أداة للدّراسة بالرجوع إلى الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة، وكذلك الاستفادة من استبانات الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع المهارات اللازمة لمديري المدارس ،لتقدير حاجة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة .

بناءً على الوضع الحالي لهذه المدارس، كدراسة صالح (2003) وفق الخطوات التالية:

1- تحديد مجالات أداة الدراسة والمتمثلة بالمحاور الآتية: أ- المتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة. ب- مجالات المهارات اللازمة للريادة الإدارية ضمن محاور الريادة التالية :الابداع، الابتكار، التفرد، المخاطرة، المبادأة. ج- قياس الحاجات عن طريق الفروق بين الواقع والمأمول.

2- التحقق من **صدق أداة الدراسة** ،باستخدام صدق المحتوى بعرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وعددهم (12) من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية والجامعة الهاشمية وجامعة البلقاء التطبيقية وجامعة الزرقاء الخاصة، للتأكد من أنّ الأداة تقيس الهدف المراد قياسه، وللحكم عليها من حيث: وضوح الفقرات ،درجة تناغم الفقرات مع المحور المعنيّ، وصحة الصيّاغة اللغويّة، ودرجة ملاءمتها للدّراسة.

وتم ترك مجال لأي تعديلات أو إضافات مقترحة يجدونها ضرورية ومناسبة لاستكمال الاستبانة، وتم اعتماد معيار اتفاق (8) من المحكمين لإجراء أي تعديل على أداة الدّراسة ،بعد اجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون من إضافة وحذف وتعديل صياغة بعض الفقرات ،إذ كان عدد الفقرات في صورتها الأولية (120) فقرة موزعة على 10 مجالات، (أنظر ملحق رقم (1)) وأصبحت في صورتها النهائية مكونة من (113) فقرة ،إذ شمل المجال الأول المهارات الإستراتيجية على (10) فقرات، والمجال الثاني المهارات التنظيمية على (16) فقرة، والمجال الثالث المهارات النوعية على (19) فقرة، والمجال الرابع المهارات التكنولوجية على (9) فقرات ،والمجال الخامس مهارات إدارة الموارد البشرية على (11) فقرة ،والمجال السادس مهارة إدارة أزمات ومعيقات الريادة على (13) فقرة .

والمجال السابع مهارات الاتصال على (9) فقرات، والمجال الثامن مهارة إدارة الاجتماعات على (10)فقرات، والمجال التاسع مهارات التقويم على (6) فقرات، والمجال العاشر مهارات اتخاذ القرارات على (10) فقرات .انظر ملحق (2).

تم التأكد من ثبات أداة الدّراسة حسب مجالاتها المختلفة ،باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لمحاور أداة الدّراسة.

وأظهرت نتائج معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة الأولى وهي واقع مهارات الريادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية تراوحت ما بين (0.606- 0.952) لأبعاد الدّراسة والجدول رقم (5) يبين قيم معاملات الثبات كالتالي : .

جدول (5)

قيم معاملات الثبات لأداة الدّراسة حسب مجالاتها

أرقام الفقرات	رقم المجال	المجال	عدد الفقرات	كرو نباخ الفا
10-1	الاول	المهارات الاستراتيجية	10	0.878
16-1	الثاني	المهارات التنظيمية	16	0.921
19-1	الثالث	المهارات النوعية	19	0.869
9-1	الرابع	المهارات التكنولوجية	9	0.941
11-1	الخامس	مهارات إدارة الموارد البشرية	11	0.899
13-1	السادس	مهارة إدارة أزمات ومعيقات الريادة	13	0.922
9-1	السابع	مهارات الاتصال	9	0.606
10-1	الثامن	مهارة إدارة الاجتماعات	10	0.833
6-1	التاسع	مهارات التقويم	6	0.950
10-1	العاشر	مهارات اتخاذ القرارات	10	0.952

معاملات الثبات، مقبولة ومناسبة لأغراض الدّراسة .

المعيار المعتمد للحكم على درجة التقدير:

تم اعتماد المعادلة (5-1) ÷ 3 = 1.3 وعليه :

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1-2.33)، فإن التقدير يكون منخفضاً.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2.34-3.67)، فإن التقدير يكون متوسطاً.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3.68-5)، فإن التقدير يكون مرتفعاً.

متغيرات الدّراسة:

شملت الأداة المتغيّرات التالية :

1- المتغيّر المستقل: واقع المهارات للرّيادة الإدارية .

2- المتغيّرات الوسيطة (المستقلة الثانوية): الوظيفة ،الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي.

3- المتغيّر التابع: استجابة أفراد مجتمع الدّراسة على أداة الدّراسة .

المعالجات الإحصائية:

بعد تطوير الاستبانة واستخراج الصّدق والثبات ،تم توزيعها على أفراد مجتمع الدّراسة ،وبعد الانتهاء من عمليّة جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن متغيّرات هذه الدّراسة ،تمّ ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النتائج الإحصائية ،وتمّ إجراء الأساليب الإحصائية ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)،ومن ثمّ معالجة البيانات التي تمّ الحصول عليها، وتمّ استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية لتحديد واقع الفقرات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحرافات المعيارية، لبيان درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي .
- المتوسطات الحسابية لتحديد أهمية الفقرات الواردة في الاستبانة ،وكذلك الانحرافات المعيارية، لبيان درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي .

- اختبار (T-Test) لاختبار درجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع الفقرات الواردة وأهميتها .

- اختبار (T-Test) لاختبار درجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدّراسة ،التي تعزى لمتغيرات الدّراسة .

- التحليل العاملي بطريقة المكوّنات الرّئيسة (Principle Component Analysis)، لبحث العوامل المسؤولة عن الأداء على المقياس ،وكذلك الارتباطات لتعرف العلاقة بين المقياس والفقرة .

المرحلة الرابعة:

بناء على نتائج الدّراسة تم ّ بناء البرنامج التطويري المناسب لتنمية المهارات اللازمة للريادة الإدارية لمديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة على النحو الآتي:

- بناء البرنامج التدريبي اعتماداً على الأدب ذي العلاقة والمتضمن في المراجع والدراسات المحكمة.
- الخلفية الأدبية للبرنامج التطويري التدريبي المناسب.
- الشكل العام للبرنامج التطويري والمراحل التي تمر بها.
- توضيح كيفية استخدام البرنامج التطويري المناسب ضمن خطوات مناسبة .

المرحلة الخامسة:

التحكيم لصلاحيّة "البرنامج التطويري التدريبي المناسب "للعمل .بناء ً على الصدق العاملي وارتباط الفقرة مع المجال ومع الاختبار ككل .

الفصل الرّابع

نتائج الدّراسة

الفصل الرّابع

نتائج الدّراسة

هدفت الدّراسة تطوير برنامج تدريبي لتنمية المهارات اللازمة للرّيادة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة .لعرض نتائج هذه الدراسة تم تقسيمها وفقا لأسئلة الدراسة، وقد توصلت هذه الدّراسة الى النتائج الآتية:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي ينص على: ما واقع المهارات اللازمة للريادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من فقرات الاستبانة وتبين النتائج الخاصة بذلك وفقا لمجالات الدراسة، على **جزأين: أ- من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، ب- وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية.**

يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال المهارات الاستراتيجية أنها تراوحت ما بين (2.84-3.45) وأن أعلى متوسط كان للفقرة " **الإلمام بالمفاهيم التربوية الحديثة** " والتي كان متوسطها الحسابي(3.45) بانحراف معياري (1.44) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " **تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة** " والتي كان متوسطها الحسابي (2.84) بانحراف معياري (1.38) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (3.22) بانحراف معياري (1.41) ،وهو يشير الى مستوى متوسط. ويشير الجدول رقم (6) إلى ذلك .

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مجال المهارات الإستراتيجية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال الأول					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
A8	الإلمام بالمفاهيم التربوية الحديثة.	3.45	1.44	متوسط	1
A3	اقتراح خطط فعالة للتعامل مع الأزمات.	3.39	1.46	متوسط	2

المجال الأول					
رقم الفقرة	**الفقرة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**المستوى**	**الرتبة**
A9	تشجيع الإبداع الوظيفي للعاملين.	3.32	1.51	متوسط	3
A7	الإلمام بأهداف التربية المتعلقة بالفرد والمجتمع.	3.26	1.42	متوسط	4
A2	وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	3.26	1.42	متوسط	4
A10	التعامل مع معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية.	3.26	1.41	متوسط	4
A6	تطويع الاتجاهات الفكرية المعاصرة لتلائم الفكر التربوي السائد.	3.15	1.36	متوسط	7
A4	اقتراح آليات تطوير الإدارة وفقا للاتجاهات المعاصرة.	3.15	1.4	متوسط	7
A5	تجسيد رؤية المنظمة من خلال الأنشطة داخل المنظمة وخارجها.	3.11	1.33	متوسط	8
A1	تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة.	2.84	1.38	متوسط	9
	المجموع	**3.21**	**1.41**	متوسط	

كما يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال المهارات التنظيمية أنها تراوحت ما بين (3.07-3.65) وأن أعلى متوسط كان للفقرة " **اتقان تنظيم السجلات المدرسية** " والتي كان متوسطها الحسابي (3.65) بانحراف معياري (1.48) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " **اعتماد منهجية البحث العلمي في حل المشكلات التنظيمية للريادة"**. والتي كان متوسطها الحسابي (3.07) بانحراف معياري (1.33) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (3.4) بانحراف معياري (1.38)، وهو يشير إلى مستوى متوسط .ويشير الجدول رقم (7) إلى ذلك.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مجال المهارات التنظيمية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال الثاني					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
B5	اتقان تنظيم السجلات المدرسية.	3.65	1.48	متوسط	1
B7	تنظيم الجداول المدرسية بشكل سليم لما يخدم أغراض المدرسة.	3.61	1.42	متوسط	2
B10	خلق روح العمل الجماعي الريادي مع العاملين بعضهم ببعض.	3.6	1.4	متوسط	3
B9	رفع مستوى دافعية الريادة للعاملين.	3.54	1.44	متوسط	4
B6	توزيع المسؤوليات الريادية بين العاملين في المدرسة.	3.54	1.39	متوسط	4
B8	تكوين فرق العمل بطريقة ريادية.	3.51	1.4	متوسط	6
B11	الالتزام بالمواعيد المتفق عليها لتنفيذ المشاريع الريادية.	3.44	1.35	متوسط	7
B12	العمل على خلق مناخ تنظيمي صحي للريادة الادارية .	3.4	1.43	متوسط	8
B1	تفسير قوانين المدرسة .	3.36	1.37	متوسط	9
B16	اتقان معالجة الأمور أثناء تنفيذ المهارات الريادية.	3.35	1.36	متوسط	10
B3	تمييز الصراعات القائمة بين العاملين أثناء تنفيذ العمل الريادي.	3.29	1.36	متوسط	12
B2	ادراك مستوى الريادة الحالية للمدرسة.	3.27	1.27	متوسط	13
B14	امتلاك قدرة معرفة مستوى الريادة لديهم.	3.26	1.36	متوسط	14
B4	تفويض الأعمال الريادية للمتميزين في الهيئة الادارية والتعليمية .	3.2	1.4	متوسط	15
B15	اعتماد منهجية البحث العلمي في حل	3.07	1.33	متوسط	16

المجال الثاني					
رقم الفقرة	**الفقرة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**المستوى**	**الرتبة**
	المشكلات التنظيمية للريادة.				
	الكلي	**3.40**	**1.37**	متوسط	

كما يتضح من النتيجة أن ّالمتوسطات لمجال المهارات النوعية أنّها تراوحت مابين (2.99-3.51) وأن أعلى متوسط كان للفقرة **" تحقيق الريادة عن طريق انجاز عديدة للمجتمع."** والتي كان متوسطها الحسابي (3.51) بانحراف معياري (3.58) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة **" اتباع نهج المخاطرة في سبيل تحقيق الأهداف".** والتي كان متوسطها الحسابي (2.99) بانحراف معياري (1.35، وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (3.26) بانحراف معياري (1.50) ،وهو يشير إلى مستوى متوسط . ويشير الجدول رقم (8) إلى ذلك.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مجال المهارات النوعية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال الثالث					
رقم الفقرة	**الفقرة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**المستوى**	**الرتبة**
C2	تحقيق الريادة عن طريق انجاز تعددية للمجتمع.	3.51	3.58	متوسط	1
C18	الاعتماد على الابتكار في المشاريع المتعلقة بالمدرسة.	3.39	1.42	متوسط	2
C17	المبادرة المستمرة بطرح الأفكار الجديدة المتعلقة بالعمل.	3.35	1.45	متوسط	3
C1	الإسهام الاداري في زيادة مستوى التنمية.	3.31	1.41	متوسط	4
C14	تفهم لبيئة المدرسة بشكل جيد عن طريق الإفادة من الفرص المتاحة.	3.31	1.43	متوسط	4

المجال الثالث					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
C15	البعد عن الممارسات غير القانونية حتى لو تضررت المصلحة الخاصة.	3.31	1.35	متوسط	4
C16	القيام بالعمل بعزيمة وإصرار .	3.28	1.43	متوسط	7
C10	تقبل الدعم المستمر من الجهات التي يتم التعامل بها.	3.27	1.43	متوسط	8
C11	الرغبة القوية في الاستقلالية في العمل.	3.26	1.37	متوسط	9
C13	الافادة من التجارب السابقة أثناء العمل.	3.26	1.36	متوسط	10
C3	تحقيق الريادة لإشباع حاجات أفراد مجتمع المدرسة لتحقيق طموحاتهم	3.22	1.29	متوسط	11
C5	الاسهام الريادي في تقديم نتاجات تعليمية جديدة .	3.22	1.38	متوسط	11
C7	تطبيق ما تعلمه في الريادة على عمله في المدرسة.	3.22	1.33	متوسط	11
C6	الاسهام الريادي في زيادة القدرة على المنافسة الحقيقة بين المؤسسات التربوية.	3.21	1.36	متوسط	14
C9	تعزيز الدافع إلى الانجاز لدى المعلمين.	3.2	1.37	متوسط	15
C8	المشاركة في البرامج التدريبية في الريادة.	3.15	1.3	متوسط	16
C4	الاسهام الريادي في تطوير الانجازات المتميزة.	3.13	1.37	متوسط	17
C12	اتباع نهج المخاطرة في سبيل تحقيق الأهداف.	2.99	1.35	متوسط	18
	الكلي	**3.25**	**1.49**	متوسط	

وأيضاً يتضح من النتيجة أنّ المتوسطات لمجال المهارات التكنولوجية أنها تراوحت ما بين(3.26-2.96) وأن أعلى متوسط كان للفقرة **" توظيف شبكة المعلومات في العملية الريادية الادارية. "** والتي كان متوسطها الحسابي (3.26) بانحراف معياري (1.47) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة **" تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير الريادي بالبحث المعلوماتي. "** والتي كان متوسطها الحسابي (2.96) بانحراف معياري (1.41) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (3.15) بانحراف معياري (1.42)، وهو يشير إلى مستوى متوسط .ويشير الجدول رقم (9) إلى ذلك.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مجال المهارات التكنولوجية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال الرابع					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
D3	توظيف شبكة المعلومات في العملية الريادية الادارية.	3.26	1.47	متوسط	1
D2	العمل على إشاعة ثقافة الحاسوب بين العاملين في المدرسة.للوصول للريادة الحاسوبية.	3.25	1.45	متوسط	2
D1	الريادة في التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة .	3.21	1.36	متوسط	3
D7	تصميم مواقع للمدرسة على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لنشر انجازاتها الريادية .	3.21	1.46	متوسط	3
D4	استخدام تكنولوجيا الاتصالات في اتخاذ القرار الريادي.	3.2	1.45	متوسط	5
D6	متابعة مصادر المعلومات الريادية الحديثة في القياس والتقويم.	3.11	1.41	متوسط	6

المجال الرابع					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
D9	الاتصال الكترونيا مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل الريادي لتأمين متطلباته .	3.08	1.37	متوسط	7
D8	إعطاء دلالات واضحة لمؤتمرات النجاح في الريادة الادارية.	3.06	1.38	متوسط	8
D5	تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير الريادي بالبحث المعلوماتي.	2.96	1.41	متوسط	9
	الكلي	**3.14**	**1.41**	متوسط	

كما يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال مهارات إدارة الموارد البشرية أنها تراوحت ما بين (3.07-3.31) وأن أعلى متوسط كان للفقرة **" استثمار الإمكانيات البشرية بفعالية."** والتي كان متوسطها الحسابي (3.31) بانحراف معياري (1.45) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة **"المشاركة في تدريب الموارد البشرية الريادية "** والتي كان متوسطها الحسابي (3.07) بانحراف معياري (1.4) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (3.2) بانحراف معياري (1.4) ،وهو يشير إلى مستوى متوسط. ويشير الجدول رقم (10) إلى ذلك.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مجال مهارات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال الخامس					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
E3	استثمار الإمكانيات البشرية بفعالية.	3.31	1.45	متوسط	1
E11	المتابعة المستمرة في نهاية العمل الريادي.	3.31	1.41	متوسط	1
E2	تفويض الصلاحيات للعاملين لتسهيل العمل الريادي.	3.29	1.45	متوسط	3
E4	استخدام التقنية الحديثة في ريادة إدارة الموارد البشرية.	3.29	1.39	متوسط	4

المجال الخامس					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
E1	توصيف المهام المطلوبة للوظائف المختلفة المرتبطة بالريادة.	3.25	1.4	متوسط	5
E10	المتابعة المستمرة أثناء العمل الريادي.	3.25	1.39	متوسط	5
E8	قيادة الفرق التعاونية الريادية.	3.2	1.37	متوسط	7
E5	الريادة في امتلاك مهارات إدارة الصراع.	3.18	1.36	متوسط	8
E9	استخدام استراتيجيات ريادية لتحفيز العاملين.	3.16	1.41	متوسط	9
E6	إعداد برامج ريادية لتدريب وفق حاجات العاملين .	3.12	1.37	متوسط	10
E7	المشاركة في تدريب الموارد البشرية الريادية.	3.07	1.4	متوسط	11
	الكلي	**3.25**	**1.49**	متوسط	

وأيضاً يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال **مهارة إدارة أزمات ومعيقات الريادة** أنها تراوحت ما بين (3.06-3.74) وأن أعلى متوسط كان للفقرة " **الاسهام الريادي في تشكيل لجان الإصلاح لفض النزاعات بالطرق الودية بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي المعنية."** والتي كان متوسطها الحسابي(3.74) بانحراف معياري (4.73) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " **توفير تعاون الإدارة المدرسية مع مراكز البحوث والدراسات من اجل تنمية الريادة فيها"**. والتي كان متوسطها الحسابي (3.06) بانحراف معياري (1.33) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (3.25) بانحراف معياري (1.63)، وهو يشير إلى مستوى متوسط .ويشير الجدول رقم (11) إلى ذلك.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مجال مهارة إدارة أزمات ومعيقات الريادة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال السادس					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
F1	الاسهام الريادي في تشكيل لجان الإصلاح لفض النزاعات بالطرق الودية بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي المعنية.	3.74	4.73	متوسط	1
F4	الافادة من ذوي الخبرة في المجتمع المحلي لتجنب أزمات الريادة	3.29	1.38	متوسط	2
F2	التعاون الريادي مع مجالس الآباء في الحد من العادات والتقاليد الضارة مثل (التدخين، المخدرات، الثأر،... الخ).	3.28	1.39	متوسط	3
F13	استطلاع أراء أولياء الأمور عن تحصيل أبنائهم.	3.27	1.43	متوسط	4
F5	تنظيم لقاءات مع الطلبة لمناقشة معيقات الريادة المدرسية التي قد يواجهونها.	3.27	1.39	متوسط	4
F8	معالجة انعكاسات المشكلات العائلية في الأسر على الطلاب.	3.26	1.33	متوسط	6
F3	دراسة المشكلات الاجتماعية المسببة لمعيقات الريادة ذات الصلة بالمدرسة.	3.25	1.45	متوسط	7
F6	التشجيع على تبادل الزيارات بين مدرسة المدير والمدارس الأخرى لتعرف معيقات الريادة المختلفة لتجنبها.	3.25	1.38	متوسط	7
F9	عقد دورات تدريبية للعاملين في المدرسة بكيفية التعامل مع معيقات	3.24	1.41	متوسط	9

المجال السادس					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
	وأزمات الريادة.				
F7	المبادرة بالاتصال والتنسيق مع المؤسسات والهيئات التعليمية المسئولة للتخفيف من معيقات الريادة.	3.19	1.33	متوسط	10
F11	العمل على إيجاد مجلس لأولياء الأمور يزيد من تنمية الريادة في المدرسة.	3.12	1.34	متوسط	11
F12	عقد دورات يحضرها أولياء الأمور تسهم في تنمية الريادة لديهم.	3.09	1.33	متوسط	12
F10	توفير تعاون الإدارة المدرسية مع مراكز البحوث والدراسات من اجل تنمية الريادة فيها .	3.06	1.33	متوسط	13
	الكلي	**3.25**	**1.63**	متوسط	

كما يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال مهارات الاتصال أنها تراوحت ما بين (3.01-3.48) وأن أعلى متوسط كان للفقرة " **بناء ريادة علمية لاستطلاع الآراء عن الوضع التربوي للبيئة المدرسية.** " والتي كان متوسطها الحسابي (3.48) بانحراف معياري (3.52) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " **المشاركة الريادية في النشاطات الاجتماعية لمؤسسات المجتمع.** " والتي كان متوسطها الحسابي (3.01) بانحراف معياري (1.35) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (3.14) بانحراف معياري (1.60)، وهو يشير الى مستوى متوسط .ويشير الجدول رقم (12) إلى ذلك.

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مجال مهارات الاتصال من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال السابع					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
G9	بناء ريادة علمية لاستطلاع الآراء عن الوضع التربوي للبيئة المدرسية.	3.48	3.52	متوسط	1
G5	إتقان مهارات الحوار مع الآخرين.	3.19	1.4	متوسط	2
G7	إيصال رسالة التربية والتعليم للمجتمع بوضوح تام للعاملين في المدرسة.	3.14	1.39	متوسط	3
G3	إتقان مهارات الاتصال الريادي الرسمي .	3.12	1.31	متوسط	4
G2	استخدام نظام ريادي للاتصال مع العاملين.	3.11	1.3	متوسط	5
G1	توفير الأجواء اللازمة للاتصال الريادي.	3.09	1.31	متوسط	6
G6	تفسير الموقف بطريقة ريادية .	3.09	1.45	متوسط	6
G4	إتقان مهارات الاتصال الريادي غير الرسمي .	3.08	1.36	متوسط	8
G8	المشاركة الريادية في النشاطات الاجتماعية لمؤسسات المجتمع.	3.01	1.35	متوسط	9
	الكلي	**3.14**	**1.59**	متوسط	

وأيضاً يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال مهارة إدارة الاجتماعات أنها تراوحت ما بين (3.41-3.21) وأن أعلى متوسط كان للفقرة "التعبير عن الأفكار بتميز" والتي كان متوسطها الحسابي (3.41) بانحراف معياري (1.41) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة **" خلق روح المبادرة في اثناء النقاش عن سبل تحقيق الريادة "** والتي كان متوسطها الحسابي (3.21) بانحراف معياري (1.34) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (3.29) بانحراف معياري (1.36)، وهو يشير إلى مستوى متوسط .ويشير الجدول رقم (13) إلى ذلك.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مجال مهارة إدارة الاجتماعات من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال الثامن					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
H6	التعبير عن الأفكار بتميز.	3.41	1.41	متوسط	1
H10	معالجة الاختلافات في وجهات النظر الريادية بطريقة مقنعة.	3.35	1.29	متوسط	2
H8	مواجهة معيقات الريادة بفعالية.	3.32	1.33	متوسط	3
H7	الريادة بمهارة المناقشة.	3.29	1.4	متوسط	4
H1	تشخيص أهمية استثمار الوقت للعمل الريادي.	3.28	1.36	متوسط	5
H4	اشعار الآخرين بأهمية آرائهم الرّيادية .	3.27	1.37	متوسط	6
H9	ترجمة السلوك بطرقة جذابة مبدعة.	3.25	1.32	متوسط	7
H3	امتلاك السرعة البديهية في الرد على كل سؤال بريادية	3.24	1.39	متوسط	8
H2	اقناع الآخرين بالرّيادة	3.24	1.38	متوسط	9
H5	خلق روح المبادرة في اثناء النقاش عن سبل تحقيق الرّيادة.	3.21	1.34	متوسط	
	الكلي	**3.28**	**1.35**	متوسط	

كما يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال مهارات التقويم أنها تراوحت ما بين (3.14-3.29) وأن أعلى متوسط كان للفقرة **" توظيف نتاجات التقويم الريادي في تطوير العمل الريادي "** والتي كان متوسطها الحسابي (3.29) بانحراف معياري (1.39) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة **" تقويم خطط العمل الريادي بفعالية"**. والتي كان متوسطها الحسابي (3.14) بانحراف معياري (1.23)

وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (3.22) بانحراف معياري (1.34)، وهو يشير الى مستوى متوسط. ويشير الجدول رقم (14) إلى ذلك.

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مجال مهارات التقويم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال التاسع					
رقم الفقرة	**الفقرة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**المستوى**	**الرتبة**
I6	توظيف نتاجات التقويم الرّيادي في تطوير العمل الريادي.	3.29	1.39	متوسط	1
I1	ادراك كيفية اجراء التقويم للمهارات الرّيادية .	3.28	1.36	متوسط	2
I5	استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير المهارات الرّيادية الادارية.	3.26	1.37	متوسط	3
I4	وضع معايير مناسبة لتقويم انجاز الأعمال الرّيادية .	3.21	1.37	متوسط	4
I2	استخدام أساليب التقنية الحديثة في تقويم المهارات الرّيادية.	3.15	1.29	متوسط	5
I3	تقويم خطط العمل الرّيادي بفعالية .	3.14	1.23	متوسط	6
	الكلي	**3.22**	**1.33**	متوسط	

أيضاً يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال مهارات اتخاذ القرارات أنها تراوحت ما بين (3.34-3.06) وأن أعلى متوسط كان للفقرة **" التعامل بوعي مع الأنماط السلوكية المختلفة للعاملين عند مناقشة بدائل القرارات الرّيادية المتنوعة "** والتي كان متوسطها الحسابي (3.34) بانحراف معياري (1.38) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة **" المخاطرة في متابعة تنفيذ القرارات الرّيادية "** والتي كان متوسطها الحسابي (3.06) بانحراف معياري (1.33) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (3.20) بانحراف معياري (1.33)، وهو يشير إلى مستوى متوسط .ويشير الجدول رقم (15) إلى ذلك.

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مجال مهارات اتخاذ القرارات من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال العاشر					
رقم الفقرة	**الفقرة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**المستوى**	**الرتبة**
J10	التعامل بوعي مع الأنماط السلوكية المختلفة للعاملين عند مناقشة بدائل القرارات الرّيادية المتنوعة.	3.34	1.38	متوسط	1
J9	اشراك العاملين في تقييم القرارات الرّيادية المتخذة.	3.29	1.36	متوسط	2
J4	اعتماد البيانات الواقعية في اتخاذ القرارات الرّيادية.	3.26	1.33	متوسط	3
J1	الابداع في اتخاذ القرار الرّيادي.	3.24	1.35	متوسط	4
J8	اشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات الرّيادية .	3.2	1.3	متوسط	5
J2	التمييز بين أنواع القرارات الرّيادية حسب نظريات اتخاذ القرار .	3.19	1.28	متوسط	6
J7	القدرة على جعل الآخرين يلتزمون بالقرارات الرّيادية المتخذة .	3.16	1.31	متوسط	7
J3	الرّيادة في اتباع نظريات اتخاذ القرار .	3.11	1.26	متوسط	8
J6	تحديد عدة بدائل للقرار واختيار البديل الأمثل من بينها .	3.09	1.39	متوسط	9
J5	المخاطرة في متابعة تنفيذ القرارات الرّيادية.	3.06	1.33	متوسط	10
	الكلي	**3.19**	**1.32**	متوسط	

كما يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال مهارات إدارة الموارد البشرية أنها تراوحت ما بين (2.6-2.24) وأن أعلى متوسط كان للفقرة " **وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة** " والتي كان متوسطها الحسابي (2.6) بانحراف معياري (1.33) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " **تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة** " والتي كان متوسطها الحسابي (2.24) بانحراف معياري (1) وأن أدنى

متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (2.44) بانحراف معياري (1.28) ،وهو يشير إلى مستوى متوسط. ويشير الجدول رقم (16) إلى ذلك.

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مجال المهارات الاستراتيجية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال الأول					
رقم الفقرة	**الفقرة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**المستوى**	**الرتبة**
A3	وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	2.6	1.33	متوسط	1
A10	تشجيع الإبداع الوظيفي للعاملين.	2.56	1.5	متوسط	2
A5	اقتراح آليات تطوير الإدارة وفقا للاتجاهات المعاصرة.	2.47	1.32	متوسط	3
A4	اقتراح خطط فعالة للتعامل مع الأزمات.	2.46	1.3	متوسط	4
A6	تجسيد رؤية المنظمة من خلال الأنشطة داخل المنظمة وخارجها.	2.44	1.24	متوسط	5
A9	الإلمام بالمفاهيم التربوية الحديثة.	2.42	1.31	متوسط	6
A7	تطويع الاتجاهات الفكرية المعاصرة لتلائم الفكر التربوي السائد.	2.41	1.22	متوسط	7
A11	التعامل مع معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية.	2.4	1.32	متوسط	8
A8	الإلمام بأهداف التربية المتعلقة بالفرد والمجتمع.	2.37	1.26	متوسط	9
A2	تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة.	2.24	1	متوسط	10
	الكلي	**2.43**	**1.28**	متوسط	

أيضاً يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال مهارات إدارة الموارد البشرية أنها تراوحت مابين (2.7-2.41) وأن أعلى متوسط كان للفقرة **" تفسير قوانين المدرسة "** والتي كان متوسطها الحسابي

(2.7) بانحراف معياري (2.64) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " **اتقان معالجة الأمور أثناء تنفيذ المهارات الريادية.** " والتي كان متوسطها الحسابي (2.41) بانحراف معياري (1.28) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (2.54) بانحراف معياري (1.39) ،وهو يشير الى مستوى متوسط .ويشير الجدول رقم (17) إلى ذلك.

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مجال المهارات التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال الثاني					
رقم الفقرة	**الفقرة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**المستوى**	**الرتبة**
B1	تفسير قوانين المدرسة .	2.7	2.64	متوسط	1
B7	تنظيم الجداول المدرسية بشكل سليم لما يخدم أغراض المدرسة.	2.68	1.38	مرتفع	2
B5	اتقان تنظيم السجلات المدرسية.	2.66	1.35	متوسط	3
B8	تكوين فرق العمل بطريقة ريادية.	2.63	1.35	متوسط	4
B9	رفع مستوى دافعية الرّيادة للعاملين.	2.62	1.33	متوسط	5
B10	خلق روح العمل الجماعي الرّيادي مع العاملين بعضهم ببعض.	2.61	1.34	متوسط	6
B11	الالتزام بالمواعيد المتفق عليها لتنفيذ المشاريع الرّيادية.	2.58	1.32	متوسط	7
B12	العمل على خلق مناخ تنظيمي صحي للرّيادة الادارية .	2.53	1.3	متوسط	8
B6	توزيع المسؤوليات الرّيادية بين العاملين في المدرسة .	2.52	1.32	متوسط	9
B2	ادراك مستوى الرّيادة الحالية للمدرسة.	2.48	1.23	متوسط	10
B4	تفويض الأعمال الرّيادية للمتميزين في الهيئة الادارية	2.48	1.37	متوسط	11

المجال الثاني					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
	والتعليمية .				
B14	امتلاك قدرة معرفة مستوى الرّيادة لديهم .	2.46	1.27	متوسط	12
B3	تمييز الصراعات القائمة بين العاملين أثناء تنفيذ العمل الرّيادي.	2.44	1.24	متوسط	13
B13	التعامل مع ضغوط العمل الرّيادي بطريقة إيجابية.	2.43	1.3	متوسط	14
B15	اعتماد منهجية البحث العلمي في حل المشكلات التنظيمية للريادة.	2.42	1.27	متوسط	15
B16	اتقان معالجة الأمور أثناء تنفيذ المهارات الرّيادية.	2.41	1.28	متوسط	16
	الكلي	**2.54**	**1.39**	متوسط	

كما يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال المهارات النوعية أنها تراوحت ما بين (2.31- 2.56) وأن أعلى متوسط كان للفقرة **" القيام بالعمل بعزيمة وإصرار "** والتي كان متوسطها الحسابي (2.56) بانحراف معياري (1.37) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة **" الاسهام الريادي في تطوير الانجازات المتميزة. "** والتي كان متوسطها الحسابي (2.31) بانحراف معياري (1.21) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (2.41) بانحراف معياري (1.32) ،وهو يشير الى مستوى متوسط .ويشير الجدول رقم (18) إلى ذلك.

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مجال المهارات النوعية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال الثالث					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
C16	القيام بالعمل بعزيمة وإصرار .	2.56	1.37	متوسط	1
C13	الافادة من التجارب السابقة أثناء العمل.	2.53	1.29	متوسط	2
C15	البعد عن الممارسات غير القانونية حتى لو تضررت المصلحة الخاصة.	2.48	1.31	متوسط	3
C1	الإسهام الاداري في زيادة مستوى التنمية.	2.46	1.28	متوسط	4
C10	تقبل الدعم المستمر من الجهات التي يتم التعامل بها.	2.46	2.62	متوسط	4
C11	الرغبة القوية في الاستقلالية في العمل.	2.44	1.31	متوسط	6
C17	المبادرة المستمرة بطرح الأفكار الجديدة المتعلقة بالعمل.	2.44	1.27	متوسط	6
C2	تحقيق الرّيادة عن طريق انجازات عديدة للمجتمع.	2.42	1.21	متوسط	8
C14	تفهم لبيئة المدرسة بشكل جيد عن طريق الإفادة من الفرص المتاحة.	2.41	1.25	متوسط	9
C9	تعزيز الدافع إلى الانجاز لدى المعلمين.	2.4	1.23	متوسط	10
C8	المشاركة في البرامج التدريبية في الريادة.	2.39	1.23	متوسط	11
C6	الاسهام الرّيادي في زيادة القدرة على المنافسة الحقيقة بين	2.39	1.27	متوسط	11

المجال الثالث					
رقم الفقرة	**الفقرة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**المستوى**	**الرتبة**
	المؤسسات التربوية.				
C3	تحقيق الرّيادة لإشباع حاجات أفراد مجتمع المدرسة لتحقيق طموحاتهم .	2.37	1.21	متوسط	13
C5	الاسهام الرّيادي في تقديم نتاجات تعليمية جديدة .	2.36	1.24	متوسط	14
C18	الاعتماد على الابتكار في المشاريع المتعلقة بالمدرسة.	2.36	1.21	متوسط	14
C7	تطبيق ما تعلّمه في الرّيادة على عمله في المدرسة.	2.34	1.23	متوسط	16
C19	اقتراح العديد من الأفكار المرتبطة بالمشاريع في فترة زمنية وجيزة.	2.34	1.16	متوسط	17
C12	اتباع نهج المخاطرة في سبيل تحقيق الأهداف.	2.32	1.25	متوسط	18
C4	الاسهام الرّيادي في تطوير الانجازات المتميزة.	2.31	1.21	متوسط	19
	الكلي	**2.40**	**1.32**	متوسط	

كما يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال المهارات التكنولوجية أنها تراوحت ما بين (2.33-2.49) وأن أعلى متوسط كان للفقرة **" تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير الريادي بالبحث المعلوماتي "** والتي كان متوسطها الحسابي (2.49) بانحراف معياري (2.11) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة **" تصميم مواقع للمدرسة على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لنشر انجازاتها الريادية "** والتي كان متوسطها الحسابي (2.33) بانحراف معياري (1.18) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (2.41) بانحراف معياري (1.33)، وهو يشير إلى مستوى متوسط .ويشير الجدول رقم (19) إلى ذلك.

جدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مجال المهارات التكنولوجية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال الرابع					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
D5	تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير الرّيادي بالبحث المعلوماتي.	2.49	2.11	متوسط	1
D3	توظيف شبكة المعلومات في العملية الرّيادية الادارية.	2.48	1.28	متوسط	2
D4	استخدام تكنولوجيا الاتصالات في اتخاذ القرار الريادي.	2.47	1.26	متوسط	3
D2	العمل على إشاعة ثقافة الحاسوب بين العاملين في المدرسة للوصول للرّيادة الحاسوبية.	2.46	1.26	متوسط	4
D6	متابعة مصادر المعلومات الرّيادية الحديثة في القياس والتقويم.	2.41	1.24	متوسط	5
D1	الرّيادة في التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة .	2.36	1.22	متوسط	6
D8	إعطاء دلالات واضحة لمؤتمرات النجاح في الرّيادة الادارية.	2.36	1.21	متوسط	6
D9	الاتصال الكترونيا مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل الرّيادي لتأمين متطلباته .	2.33	1.18	متوسط	8
D7	تصميم مواقع للمدرسة على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لنشر انجازاتها الريادية .	2.33	1.18	متوسط	8
	الكلي	**2.41**	**1.32**	متوسط	

كما يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال مهارات إدارة الموارد البشرية أنها تراوحت ما بين (2.31-2.54) وأن أعلى متوسط كان للفقرة " **استثمار الإمكانيات البشرية بفعالية.** " والتي كان متوسطها الحسابي (2.54) بانحراف معياري (1.33) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " **الرّيادة في امتلاك مهارات إدارة الصراع** " والتي كان متوسطها الحسابي (2.31) بانحراف معياري (1.22) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (2.39) بانحراف معياري (1.26)، وهو يشير الى مستوى متوسط .ويشير الجدول رقم (20) إلى ذلك.

جدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مجال

مهارات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال الخامس					
رقم الفقرة	**الفقرة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**المستوى**	**الرتبة**
E3	استثمار الإمكانيات البشرية بفعالية.	2.54	1.33	متوسط	1
E8	**قيادة الفرق التعاونية الرّيادية.**	2.41	1.4	متوسط	2
E4	استخدام التقنية الحديثة في ريادة إدارة الموارد البشرية.	2.41	1.23	متوسط	2
E1	توصيف المهام المطلوبة للوظائف المختلفة المرتبطة بالريادة.	2.4	1.26	متوسط	4
E9	استخدام استراتيجيات ريادية لتحفيز العاملين.	2.4	1.3	متوسط	5
E10	المتابعة المستمرة أثناء العمل الرّيادي.	2.38	1.24	متوسط	6
E11	المتابعة المستمرة في نهاية العمل الرّيادي.	2.38	1.24	متوسط	7
E2	تفويض الصلاحيات للعاملين لتسهيل العمل الرّيادي.	2.37	1.19	متوسط	8
E7	المشاركة في تدريب الموارد البشرية الرّيادية.	2.37	1.24	متوسط	8
E6	إعداد برامج ريادية لتدريب وفق حاجات العاملين .	2.35	1.2	متوسط	10

المجال الخامس					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
E5	الرّيادة في امتلاك مهارات إدارة الصراع.	2.31	1.22	متوسط	11
	الكلي	2.39	1.26	متوسط	

أيضا ًيتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال مهارات إدارة الموارد البشرية أنها تراوحت ما بين (2.15-2.44) وأن أعلى متوسط كان للفقرة **" دراسة المشكلات الاجتماعية المسببة لمعيقات الرّيادة ذات الصلة بالمدرسة "** والتي كان متوسطها الحسابي (2.44) بانحراف معياري (1.29) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة **" عقد دورات يحضرها أولياء الأمور تسهم في تنمية الرّيادة لديهم. "** والتي كان متوسطها الحسابي (2.15) بانحراف معياري (1.14) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (2.32) بانحراف معياري (1.30)، وهو يشير إلى مستوى متوسط .ويشير الجدول رقم (21) إلى ذلك.

جدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مجال

مهارة إدارة أزمات ومعيقات الريادة من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال السادس					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
F3	دراسة المشكلات الاجتماعية المسببة لمعيقات الرّيادة ذات الصلة بالمدرسة.	2.44	1.29	متوسط	1
F5	تنظيم لقاءات مع الطلبة لمناقشة معيقات الرّيادة المدرسية التي قد يوجهونها.	2.4	1.29	متوسط	2
F7	المبادرة بالاتصال والتنسيق مع المؤسسات والهيئات التعليمية المسئولة للتخفيف من معيقات الريادة.	2.39	2.04	متوسط	3
F2	التعاون الرّيادي مع مجالس الآباء في الحد من العادات والتقاليد الضارة مثل	2.37	1.24	متوسط	4

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
المجال السادس					
	(التدخين، المخدرات، الثأر،... الخ).				
F4	الافادة من ذوي الخبرة في المجتمع المحلي لتجنب أزمات الريادة.	2.37	1.28	متوسط	5
F6	التشجيع على تبادل الزيارات بين مدرسة المدير والمدارس الأخرى لتعرف معيقات الرّيادة المختلفة لتجنبها.	2.34	1.23	متوسط	6
F1	الاسهام الرّيادي في تشكيل لجان الإصلاح لفض النزاعات بالطرق الودية بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي المعنية.	2.33	1.24	ضعيف	7
F13	استطلاع أراء أولياء الأمور عن تحصيل أبنائهم.	2.31	1.23	متوسط	8
F11	العمل على إيجاد مجلس لأولياء الأمور يزيد من تنمية الرّيادة في المدرسة .	2.3	1.22	متوسط	9
F8	معالجة انعكاسات المشكلات العائلية في الأسر على الطلاب.	2.27	1.2	متوسط	10
F9	عقد دورات تدريبية للعاملين في المدرسة بكيفية التعامل مع معيقات وأزمات الريادة.	2.26	1.21	متوسط	11
F10	توفير تعاون الإدارة المدرسية مع مراكز البحوث والدراسات من اجل تنمية الريادة فيها .	2.24	1.24	متوسط	12
F12	عقد دورات يحضرها أولياء الأمور تسهم في تنمية الريادة لديهم.	2.15	1.14	متوسط	13
	الكلي	**2.32**	**1.29**	متوسط	

كما يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال **مهارات الاتصال** أنها تراوحت ما بين (2.22-2.34) وأن أعلى متوسط كان للفقرة **" إيصال رسالة التربية والتعليم للمجتمع بوضوح تام للعاملين في المدرسة."** والتي كان متوسطها الحسابي (2.34) بانحراف معياري (1.22) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة **" إتقان مهارات الاتصال الرّيادي غير الرسمي "** والتي كان متوسطها الحسابي (2.22) بانحراف معياري (1.17) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (2.28) بانحراف معياري (1.21)، وهو يشير إلى مستوى ضعيف. ويشير الجدول رقم (22) إلى ذلك.

جدول (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مجال مهارات الاتصال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال السابع					
رقم الفقرة	**الفقرة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**المستوى**	**الرتبة**
G7	إيصال رسالة التربية والتعليم للمجتمع بوضوح تام للعاملين في المدرسة.	2.34	1.22	متوسط	1
G5	إتقان مهارات الحوار مع الآخرين.	2.32	1.28	ضعيف	2
G6	تفسير الموقف بطريقة ريادية .	2.31	1.2	ضعيف	3
G8	المشاركة الرّيادية في النشاطات الاجتماعية لمؤسسات المجتمع.	2.29	1.21	ضعيف	4
G1	توفير الأجواء اللازمة للاتصال الرّيادي.	2.27	1.22	ضعيف	5
G3	إتقان مهارات الاتصال الرّيادي الرسمي .	2.25	1.2	ضعيف	6
G2	استخدام نظام ريادي للاتصال مع العاملين .	2.24	1.19	ضعيف	7
G9	بناء ريادة علمية لاستطلاع الآراء عن الوضع التربوي	2.24	1.19	ضعيف	7

المجال السابع					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
	للبيئة المدرسية.				
G4	إتقان مهارات الاتصـال الرّيـادي غير الرسمي .	2.22	1.17	ضعيف	8
	الكلي	**2.27**	**1.20**	ضعيف	

أيضا ًيتضـح مـن النتيجـة أن المتوسـطات لمجـال مهـارة إدارة الاجتماعـات أنهـا تراوحـت مـا بـين (2.2-2.24) وأن أعلى متوسط كان للفقرة **" امتلاك السرعة البديهية في الرد على كل سؤال بريادية "** والتي كان متوسطها الحسابي (2.24) بانحراف معياري (1.27) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة **" اقناع الآخرين بالريادة "** والتي كان متوسطها الحسابي (2.2) بانحراف معياري (1.18) وأن أدنـى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (2.23) بانحراف معيـاري (1.21) ،وهو يشير الى مستوى **ضعيف** .ويشير الجدول رقم (23) إلى ذلك.

جدول (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مجال

مهارة إدارة الاجتماعات من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال الثامن					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
H3	امتلاك السرعة البديهية في الرد على كل سؤال بريادية.	2.24	1.27	ضعيف	1
H4	اشعار الآخرين بأهمية أراءهم الرّيادية .	2.24	1.23	ضعيف	1
H7	الرّيادة بمهارة المناقشة.	2.24	1.22	ضعيف	1
H1	تشخيص أهمية استثمار الوقت للعمل الرّيادي.	2.24	1.18	ضعيف	1
H5	خلـق روح المبـادرة فـي اثنـاء النقـاش عـن سـبل تحقيق الرّيادة.	2.24	1.22	ضعيف	1

المجال الثامن					
رقم الفقرة	**الفقرة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**المستوى**	**الرتبة**
H9	ترجمة السلوك بطرقة جذابة مبدعة.	2.23	1.21	ضعيف	6
H8	مواجهة معيقات الرّيادة بفعالية.	2.22	1.2	ضعيف	7
H6	التعبير عن الأفكار بتميز.	2.22	1.21	ضعيف	7
H10	معالجة الاختلافات في وجهات النظر الريادية بطريقة مقنعة.	2.2	1.22	ضعيف	9
H2	اقناع الآخرين بالرّيادة	2.2	1.18	ضعيف	9
	الكلي	**2.22**	**1.21**	ضعيف	

كما يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال مهارات التقويم أنها تراوحت ما بين (2.21-2.29) وأن أعلى متوسط كان للفقرة " **وضع معايير مناسبة لتقويم انجاز الأعمال الرّيادية** " والتي كان متوسطها الحسابي (2.29) بانحراف معياري (1.25) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " **ادراك كيفية إجراء التقويم للمهارات الرّيادية.** " والتي كان متوسطها الحسابي (2.21) بانحراف معياري (1.23) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (2.24) بانحراف معياري (1.22) ،وهو يشير إلى مستوى متوسط. ويشير الجدول رقم (24) إلى ذلك.

جدول (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مجال مهارات التقويم من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال التاسع					
رقم الفقرة	**الفقرة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**المستوى**	**الرتبة**
I4	وضع معايير مناسبة لتقويم انجاز الأعمال الرّيادية .	2.29	1.25	ضعيف	1
I3	تقويم خطط العمل الرّيادي بفعالية .	2.26	1.18	ضعيف	2
I6	توظيف نتاجات التقويم الرّيادي في تطوير العمل الرّيادي.	2.24	1.24	ضعيف	3

المجال التاسع					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
I5	استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير المهارات الرّيادية الادارية.	2.23	1.25	ضعيف	4
I2	استخدام أساليب التقنية الحديثة في تقويم المهارات الرّيادية.	2.21	1.17	ضعيف	5
I1	ادراك كيفية اجراء التقويم للمهارات الرّيادية .	2.21	1.23	ضعيف	5
	الكلي	**2.24**	**1.22**	ضعيف	

كما يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال مهارات اتخاذ القرارات أنّها تراوحت ما بين (2.21-2.39) وأنّ أعلى متوسط كان للفقرة " **القدرة على جعل الآخرين يلتزمون بالقرارات الرّيادية المتخذة** " والتي كان متوسطها الحسابي (2.39) بانحراف معياري (1.27) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " **الرّيادة في اتباع نظريات اتخاذ القرار** " والتي كان متوسطها الحسابي (2.21) بانحراف معياري (1.23) وأنّ أدنى متوسط حسابي وأنّ المتوسط الحسابي للمجال بلغ (2.30) بانحراف معياري (1.22)، وهو يشير إلى مستوى ضعيف .ويشير الجدول رقم (25) إلى ذلك.

جدول (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مجال مهارات اتخاذ القرارات من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال العاشر					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
J7	القدرة على جعل الآخرين يلتزمون بالقرارات الرّيادية المتخذة .	2.39	1.27	متوسط	1
J9	اشراك العاملين في تقييم القرارات الرّيادية المتخذة.	2.36	1.21	متوسط	2
J10	التعامل بوعي مع الأنماط السلوكية المختلفة للعاملين عند مناقشة بدائل القرارات الرّيادية المتنوعة.	2.36	1.22	متوسط	3
J8	اشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات الرّيادية .	2.34	1.23	متوسط	4

المجال العاشر					
رقم الفقرة	**الفقرة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**المستوى**	**الرتبة**
J6	تحديد عدة بدائل للقرار واختيار البديل الأمثل من بينها .	2.31	1.24	ضعيف	5
J2	التمييز بين أنواع القرارات الرّيادية حسب نظريات اتخاذ القرار .	2.27	1.22	ضعيف	6
J1	الابداع في اتخاذ القرار الرّيادي.	2.27	1.21	ضعيف	7
J4	اعتماد البيانات الواقعية في اتخاذ القرارات الرّيادية .	2.26	1.2	ضعيف	8
J5	المخاطرة في متابعة تنفيذ القرارات الرّيادية .	2.22	1.2	ضعيف	9
J3	الرّيادة في اتباع نظريات اتخاذ القرار .	2.21	1.23	ضعيف	10
	الكلي	**2.29**	**1.22**	ضعيف	

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي ينص على: ما أهمية وجود مهارات ريادية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من فقرات الاستبانة وتبين النتائج الخاصة بذلك وفقا لمجالات الدراسة على جزأين: أ- من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، ب- وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية.

كمايتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال **المهارات الاستراتيجية** تراوحت ما بين (4.16-4.67) وأن أعلى متوسط كان للفقرة **" تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة "** والتي كان متوسطها الحسابي (4.67) بانحراف معياري (0.64) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة **" تطويع الاتجاهات الفكرية المعاصرة لتلائم الفكر التربوي السائد "** والتي كان متوسطها الحسابي (4.16) بانحراف معياري (0.69) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (4.42) بانحراف معياري (0.79)، وهو يشير إلى مستوى مرتفع .ويشير الجدول رقم (26) إلى ذلك.

جدول (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية مجال المهارات الاستراتيجية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

المجال الأول					
رقم الفقرة	**الفقرة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**المستوى**	**الرتبة**
A2	تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة.	4.67	0.64	مرتفع	1
A10	تشجيع الإبداع الوظيفي للعاملين.	4.55	0.78	مرتفع	2
A3	وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	4.55	0.66	مرتفع	2
A4	اقتراح خطط فعالة للتعامل مع الأزمات.	4.52	0.68	مرتفع	4
A9	الإلمام بالمفاهيم التربوية الحديثة.	4.41	0.81	مرتفع	5
A5	اقتراح آليات تطوير الإدارة وفقا للاتجاهات المعاصرة.	4.4	0.74	مرتفع	6
A6	تجسيد رؤية المنظمة من خلال الأنشطة داخل المنظمة وخارجها.	4.33	0.79	مرتفع	7
A8	الإلمام بأهداف التربية المتعلقة بالفرد والمجتمع.	4.32	0.85	مرتفع	8
A11	التعامل مع معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية.	4.31	0.94	مرتفع	9
A7	تطويع الاتجاهات الفكرية المعاصرة لتلائم الفكر التربوي السائد.	4.16	0.96	مرتفع	10
	الكلي	4.42	0.78	مرتفع	

كما يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال مهارة إدارة أزمات ومعيقات الريادة أنها تراوحت ما بين (3.95-4.72) وأن أعلى متوسط كان للفقرة " **تفسير قوانين المدرسة** " والتي كان متوسطها الحسابي (4.72) بانحراف معياري (0.59) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " **اعتماد منهجية البحث العلمي في حل المشكلات التنظيمية للريادة.** " والتي كان متوسطها الحسابي (3.95) بانحراف معياري (1.14) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (4.34) بانحراف معياري (0.84)، وهو يشير إلى مستوى **مرتفع**. ويشير الجدول رقم (27) إلى ذلك.

جدول (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية مجال مهارة إدارة أزمات ومعيقات الريادة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال الثاني					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
B1	تفسير قوانين المدرسة	4.72	0.59	مرتفع	1
B7	تنظيم الجداول المدرسية بشكل سليم لما يخدم أغراض المدرسة.	4.62	0.69	مرتفع	2
B5	إتقان تنظيم السجلات المدرسية.	4.48	0.92	مرتفع	3
B6	توزيع المسؤوليات الرّيادية بين العاملين في المدرسة.	4.47	0.67	مرتفع	4
B8	تكوين فرق العمل بطريقة ريادية.	4.46	0.7	مرتفع	5
B10	خلق روح العمل الجماعي الرّيادي مع العاملين بعضهم ببعض.	4.45	0.76	مرتفع	6
B4	تفويض الأعمال الريادية للمتميزين في الهيئة الإدارية والتعليمية.	4.44	0.79	مرتفع	7
B9	رفع مستوى دافعية الرّيادة للعاملين.	4.4	0.79	مرتفع	8
B3	تمييز الصراعات القائمة بين العاملين أثناء تنفيذ العمل الرّيادي.	4.38	0.79	مرتفع	9
B2	إدراك مستوى الرّيادة الحالية للمدرسة.	4.34	0.7	مرتفع	10
B11	الالتزام بالمواعيد المتفق عليها لتنفيذ المشاريع الرّيادية.	4.24	0.84	مرتفع	11

المجال الثاني					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
B12	العمل على خلق مناخ تنظيمي صحي للرّيادة الإدارية.	4.18	0.88	مرتفع	12
B16	إتقان معالجة الأمور أثناء تنفيذ المهارات الرّيادية.	4.15	1.01	مرتفع	13
B14	امتلاك قدرة معرفة مستوى الرّيادة لديهم.	4.07	0.99	مرتفع	14
B13	التعامل مع ضغوط العمل الرّيادي بطريقة إيجابية.	4.05	1.12	مرتفع	15
B15	اعتماد منهجية البحث العلمي في حل المشكلات التنظيمية للريادة.	3.95	1.14	مرتفع	16
	الكلـــــــي	**4.33**	**0.83**	مرتفع	

أيضاّ يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال المهارات النوعية لدى مديري المدارس الحكومية أنها تراوحت مابين (4.05-4.86) وأن أعلى متوسط كان للفقرة " **تطبيق ما تعلمه في الرّيادة على عمله في المدرسة** " والتي كان متوسطها الحسابي (4.86) بانحراف معياري (4.36) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " **الاسهام الرّيادي في تطوير الانجازات المتميزة.** " والتي كان متوسطها الحسابي (4.05) بانحراف معياري (0.91) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (4.32) بانحراف معياري (1.01)، وهو يشير إلى مستوى مرتفع .ويشير الجدول رقم (28) إلى ذلك.

جدول (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية مجال المهارات النّوعية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال الثالث					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
C7	تطبيق ما تعلمه في الرّيادة على عمله في المدرسة.	4.86	4.36	مرتفع	1
C17	المبادرة المستمرة بطرح الأفكار الجديدة المتعلقة بالعمل.	4.47	0.7	مرتفع	2
C16	القيام بالعمل بعزيمة وإصرار .	4.41	0.9	مرتفع	3
C10	تقبل الدعم المستمر من الجهات التي يتم التعامل بها.	4.39	0.86	مرتفع	4
C18	الاعتماد على الابتكار في المشاريع المتعلقة بالمدرسة.	4.36	0.77	مرتفع	5
C14	تفهم لبيئة المدرسة بشكل جيد عن طريق الإفادة من الفرص المتاحة.	4.35	0.81	مرتفع	6
C1	الإسهام الإداري في زيادة مستوى التنمية.	4.33	0.71	مرتفع	7
C9	تعزيز الدافع إلى الانجاز لدى المعلمين.	4.33	0.71	مرتفع	7
C11	الرغبة القوية في الاستقلالية في العمل.	4.29	0.81	مرتفع	9
C13	الافادة من التجارب السابقة أثناء العمل.	4.29	0.8	مرتفع	9
C8	المشاركة في البرامج التدريبية في الريادة.	4.29	0.78	مرتفع	9
C15	البعد عن الممارسات غير القانونية حتى لو تضررت المصلحة الخاصة.	4.26	0.89	مرتفع	12
C5	الإسهام الرّيادي في تقديم نتاجات تعليمية جديدة.	4.26	0.79	مرتفع	12
C19	اقتراح العديد من الأفكار المرتبطة بالمشاريع في فترة زمنية وجيزة .	4.25	0.83	مرتفع	14
C6	الإسهام الرّيادي في زيادة القدرة على المنافسة الحقيقة بين المؤسسات التربوية.	4.24	0.84	مرتفع	15
C2	تحقيق الرّيادة عن طريق انجازات عديدة	4.24	0.81	مرتفع	15

المجال الثالث					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
	للمجتمع.				
C3	تحقيق الرّيادة لإشباع حاجات أفراد مجتمع المدرسة لتحقيق طموحاتهم .	4.09	0.91	مرتفع	17
C4	الإسهام الرّيادي في تطوير الانجازات المتميزة.	4.05	0.91	مرتفع	18
	الكلي	**4.32**	**1.01**	مرتفع	

كما يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال المهارات التكنولوجية أنها تراوحت ما بين (3.92-4.27) وأن أعلى متوسط كان للفقرة " **توظيف شبكة المعلومات في العملية الرّيادية الإدارية** " والتي كان متوسطها الحسابي (4.27) بانحراف معياري (0.82) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " **إعطاء دلالات واضحة لمؤتمرات النجاح في الرّيادة الإدارية** " والتي كان متوسطها الحسابي (3.92) بانحراف معياري (1.07) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (4.13) بانحراف معياري (0.95)، وهو يشير إلى مستوى مرتفع .ويشير الجدول رقم (29) إلى ذلك.

جدول (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية مجال المهارات التكنولوجية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال الرابع					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
D3	توظيف شبكة المعلومات في العملية الرّيادية الإدارية.	4.27	0.82	مرتفع	1
D7	تصميم مواقع للمدرسة على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لنشر انجازاتها الرّيادية .	4.24	1.02	مرتفع	2
D5	تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير الرّيادي بالبحث المعلوماتي.	4.24	0.84	مرتفع	2

المجال الرابع					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
D2	العمل على إشاعة ثقافة الحاسوب بين العاملين في المدرسة للوصول للرّيادة الحاسوبية.	4.21	0.93	مرتفع	4
D6	متابعة مصادر المعلومات الرّيادية الحديثة في القياس والتقويم.	4.15	0.93	مرتفع	5
D1	الرّيادة في التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة .	4.12	0.86	مرتفع	6
D4	استخدام تكنولوجيا الاتصالات في اتخاذ القرار الرّيادي.	4.04	1.03	مرتفع	7
D9	الاتصال الكترونيا مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل الرّيادي لتأمين متطلباته .	3.98	1.08	مرتفع	8
D8	إعطاء دلالات واضحة لمؤتمرات النجاح في الرّيادة الإدارية.	3.92	1.07	مرتفع	9
	الكلـــــي	4.13	**0.95**	مرتفع	

كما يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال مهارات إدارة الموارد البشرية أنها تراوحت ما بين (4.38-4.11) وأن أعلى متوسط كان للفقرة **" المتابعة المستمرة في نهاية العمل الرّيادي "** والتي كان متوسطها الحسابي (4.38) بانحراف معياري (0.83) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة **" إعداد برامج ريادية لتدريب وفق حاجات العاملين "** والتي كان متوسطها الحسابي (4.11) بانحراف معياري (0.94) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (4.26) بانحراف معياري (0.86)، وهو يشير إلى مستوى مرتفع .ويشير الجدول رقم (30) إلى ذلك.

جدول (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية مجال مهارات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال الخامس					
رقم الفقرة	**الفقرة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**المستوى**	**الرتبة**
E11	المتابعة المستمرة في نهاية العمل الرّيادي.	4.38	0.83	مرتفع	1
E2	تفويض الصلاحيات للعاملين لتسهيل العمل الريادي.	4.36	0.78	مرتفع	2
E5	الرّيادة في امتلاك مهارات إدارة الصراع.	4.34	0.76	مرتفع	3
E10	المتابعة المستمرة أثناء العمل الرّيادي.	4.33	0.96	مرتفع	4
E4	استخدام التقنية الحديثة في ريادة إدارة الموارد البشرية.	4.27	0.79	مرتفع	5
E9	استخدام استراتيجيات ريادية لتحفيز العاملين.	4.26	0.89	مرتفع	6
E1	توصيف المهام المطلوبة للوظائف المختلفة المرتبطة بالرّيادة.	4.26	0.85	مرتفع	6
E3	استثمار الإمكانيات البشرية بفعالية.	4.26	0.82	مرتفع	8
E8	قيادة الفرق التعاونية الرّيادية.	4.16	0.87	مرتفع	9
E7	المشاركة في تدريب الموارد البشرية الرّيادية.	4.14	0.97	مرتفع	10
E6	إعداد برامج ريادية لتدريب وفق حاجات العاملين .	4.11	0.94	مرتفع	11
	الكلي	**4.26**	**0.86**	مرتفع	

كما يتضح من النتيجة أنّ المتوسطات لمجال مهارة إدارة أزمات ومعيقات الريادة أنها تراوحت ما بين (4.66-4.08) وأنّ أعلى متوسط كان للفقرة " **التشجيع على تبادل الزيارات بين مدرسة المدير والمدارس الأخرى لتعرف معيقات الريادة المختلفة لتجنبها** " والتي كان متوسطها الحسابي (4.66) بانحراف معياري (4.53) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " **توفير تعاون الإدارة المدرسية مع مراكز البحوث والدراسات من اجل تنمية الريادة فيها** " والتي كان متوسطها الحسابي (4.08)

بانحراف معياري (0.99) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (4.29) بانحراف معياري (1.15)، وهو يشير إلى مستوى مرتفع .ويشير الجدول رقم (31) إلى ذلك.

جدول (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية مجال مهارة إدارة أزمات ومعيقات الرّيادة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال السادس (الأهمية - المديرين)					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
F6	التشجيع على تبادل الزيارات بين مدرسة المدير والمدارس الأخرى لتعرف معيقات الرّيادة المختلفة لتجنبها.	4.66	4.53	مرتفع	1
F13	استطلاع آراء أولياء الأمور عن تحصيل أبنائهم.	4.4	0.82	مرتفع	2
F2	التعاون الرّيادي مع مجالس الآباء في الحد من العادات والتقاليد الضارة مثل (التدخين، المخدرات، الثأر،... الخ).	4.38	0.77	مرتفع	3
F4	دراسة المشكلات الاجتماعية المسببة لمعيقات الرّيادة ذات الصلة بالمدرسة.	4.36	0.78	مرتفع	4
F11	العمل على إيجاد مجلس لأولياء الأمور يزيد من تنمية الرّيادة في المدرسة .	4.34	0.76	مرتفع	5
F1	الإسهام الرّيادي في تشكيل لجان الإصلاح لفض النزاعات بالطرق الودية بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي المعنية.	4.32	0.76	مرتفع	6
F3	دراسة المشكلات الاجتماعية المسببة لمعيقات الرّيادة ذات الصلة بالمدرسة.	4.25	0.96	مرتفع	7
F8	معالجة انعكاسات المشكلات العائلية في الأسر على الطلاب.	4.24	0.9	مرتفع	8
F5	تنظيم لقاءات مع الطلبة لمناقشة معيقات الرّيادة المدرسية التي قد يوجهونها.	4.22	0.85	مرتفع	9
F9	عقد دورات تدريبية للعاملين في المدرسة بكيفية التعامل مع معيقات وأزمات الرّيادة.	4.2	0.78	مرتفع	10

المجال السادس (الأهمية - المديرين)					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
F12	عقد دورات يحضرها أولياء الأمور تسهم في تنمية الريادة لديهم.	4.18	1.06	مرتفع	11
F7	المبادرة بالاتصال والتنسيق مع المؤسسات والهيئات التعليمية المسئولة للتخفيف من معيقات الرّيادة.	4.14	0.95	مرتفع	12
F10	توفير تعاون الإدارة المدرسية مع مراكز البحوث والدراسات من اجل تنمية الرّيادة فيها .	4.08	0.99	مرتفع	13
	الكلي	**4.29**	**1.14**	مرتفع	

كما يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال مهارات الاتصال أنها تراوحت ما بين (4.05-4.38) وأن أعلى متوسط كان للفقرة " إيصال رسالة التربية والتعليم للمجتمع بوضوح تام للعاملين في المدرسة." والتي كان متوسطها الحسابي (4.38) بانحراف معياري (0.72) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " المشاركة الريادية في النشاطات الاجتماعية لمؤسسات المجتمع " والتي كان متوسطها الحسابي (4.05) بانحراف معياري (0.86) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (4.24) بانحراف معياري (0.63)، وهو يشير إلى مستوى مرتفع .ويشير الجدول رقم (32) إلى ذلك.

جدول (32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية مجال مهارات الاتصال من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال السابع					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
7	إيصال رسالة التربية والتعليم للمجتمع بوضوح تام للعاملين في المدرسة.	4.38	0.72	مرتفع	1
1	توفير الأجواء اللازمة للاتصال الرّيادي.	4.34	0.72	مرتفع	2
6	تفسير الموقف بطريقة ريادية .	4.31	0.76	مرتفع	3
9	بناء ريادة علمية لاستطلاع الآراء عن الوضع التربوي للبيئة المدرسية.	4.29	0.77	مرتفع	4
2	استخدام نظام ريادي للاتصال مع العاملين .	4.28	0.73	مرتفع	5
5	إتقان مهارات الحوار مع الآخرين.	4.24	0.9	مرتفع	6
3	إتقان مهارات الاتصال الرّيادي الرسمي .	4.21	0.82	مرتفع	7
4	إتقان مهارات الاتصال الرّيادي غير الرسمي .	4.11	0.89	مرتفع	8
8	المشاركة الرّيادية في النشاطات الاجتماعية لمؤسسات المجتمع.	4.05	0.86	مرتفع	9
	الكلي	**4.24**	**0.63**	مرتفع	

كما يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال مهارة إدارة الاجتماعات أنها تراوحت ما بين (4.21-4.68) وأن أعلى متوسط كان للفقرة " **خلق روح المبادرة في اثناء النقاش عن سبل تحقيق الريادة** " والتي كان متوسطها الحسابي (4.68) بانحراف معياري (4.49) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " **الريادة بمهارة المناقشة** " والتي كان متوسطها الحسابي (4.21) بانحراف معياري (0.85) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (4.30) بانحراف معياري (1.18) ،وهو يشير الى مستوى مرتفع .ويشير الجدول رقم (33) إلى ذلك.

جدول (33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية مجال مهارة إدارة الاجتماعات من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال الثامن					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
H5	خلق روح المبادرة في أثناء النقاش عن سبل تحقيق الرّيادة.	4.68	4.49	مرتفع	1
H3	امتلاك السرعة البديهية في الرد على كل سؤال بريادية.	4.29	0.8	مرتفع	2
H1	تشخيص أهمية استثمار الوقت للعمل الريادي.	4.29	0.75	مرتفع	2
H8	مواجهة معيقات الريادة بفعالية.	4.29	0.75	مرتفع	2
H2	اقناع الآخرين بالريادة	4.27	0.85	مرتفع	5
H6	التعبير عن الأفكار بتميز.	4.26	0.87	مرتفع	6
H10	معالجة الاختلافات في وجهات النظر الرّيادية بطريقة مقنعة.	4.24	0.84	مرتفع	7
H9	ترجمة السلوك بطرقة جذابة مبدعة.	4.22	0.79	مرتفع	8
H4	إشعار الآخرين بأهمية آرائهم الرّيادية.	4.22	0.76	مرتفع	9
H7	الرّيادة بمهارة المناقشة.	4.21	0.85	مرتفع	10
	الكلي	4.29	1.17	مرتفع	

كما يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال مهارات التقويم أنها تراوحت ما بين (4.2-4.38) وأن أعلى متوسط كان للفقرة " **ادراك كيفية اجراء التقويم للمهارات الرّيادية** " والتي كان متوسطها الحسابي (4.38) بانحراف معياري (0.72) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " **تقويم خطط العمل الرّيادي بفعالية** " والتي كان متوسطها الحسابي (4.2) بانحراف معياري (0.96) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (4.31) بانحراف معياري (0.81)، وهو يشير إلى مستوى مرتفع. ويشير الجدول رقم (34) إلى ذلك.

جدول (34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية مجال مهارات التقويم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال التاسع					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
I1	إدراك كيفية إجراء التقويم للمهارات الرّيادية.	4.38	0.72	مرتفع	1
I5	وضع معايير مناسبة لتقويم انجاز الأعمال الرّيادية .	4.36	0.77	مرتفع	2
I6	استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير المهارات الرّيادية الإدارية.	4.34	0.78	مرتفع	3
I4	وضع معايير مناسبة لتقويم انجاز الأعمال الرّيادية .	4.31	0.82	مرتفع	4
I2	استخدام أساليب التقنية الحديثة في تقويم المهارات الرّيادية.	4.26	0.82	مرتفع	5
I3	تقويم خطط العمل الرّيادي بفعالية .	4.2	0.96	مرتفع	6
	الكلي	**4.30**	**0.81**	مرتفع	

كما يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال مهارات اتخاذ القرارات أنها تراوحت ما بين (4-4.41) وأن أعلى متوسط كان للفقرة **" تحديد عدة بدائل للقرار واختيار البديل الأمثل من بينها "** والتي كان متوسطها الحسابي (4.41) بانحراف معياري (0.73) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة **" المخاطرة في متابعة تنفيذ القرارات الرّيادية "** والتي كان متوسطها الحسابي (4) بانحراف معياري (1.01) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (4.26) بانحراف معياري (0.82)، وهو يشير إلى مستوى مرتفع .ويشير الجدول رقم (35) إلى ذلك.

جدول (35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية مجال مهارات اتخاذ القرارات من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال العاشر					
رقم الفقرة	**الفقرة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**المستوى**	**الرتبة**
J6	تحديد عدة بدائل للقرار واختيار البديل الأمثل من بينها .	4.41	0.73	مرتفع	1
J1	الإيداع في اتخاذ القرار الرّيادي	4.4	0.71	مرتفع	2
J4	اعتماد البيانات الواقعية في اتخاذ القرارات الرّيادية.	4.34	0.78	مرتفع	3
J7	القدرة على جعل الآخرين يلتزمون بالقرارات الرّيادية المتخذة	4.28	0.84	مرتفع	4
J10	التعامل بوعي مع الأنماط السلوكية المختلفة للعاملين عند مناقشة بدائل القرارات الرّيادية المتنوعة.	4.28	0.81	مرتفع	4
J3	الرّيادة في اتباع نظريات اتخاذ القرار .	4.25	0.75	مرتفع	6
J2	التمييز بين أنواع القرارات الرّيادية حسب نظريات اتخاذ القرار .	4.21	0.87	مرتفع	7
J9	إشراك العاملين في تقييم القرارات الرّيادية المتخذة.	4.2	0.84	مرتفع	8
J8	إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات الرّيادية	4.2	0.83	مرتفع	8
J5	المخاطرة في متابعة تنفيذ القرارات الرّيادية .	4	1.01	مرتفع	10
	الكلـــي	**4.25**	**0.81**	مرتفع	

التحليل الإحصائي للأهمية من وجهة نظر المعلمين لمجالات الدارسة: كل مجال على حدة

كما يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال المهارات الاستراتيجية أنها تراوحت ما بين (3.85-4.34) وأن أعلى متوسط كان للفقرة " **تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة** " والتي كان متوسطها الحسابي(3.34) بانحراف معياري (1) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " **تطويع الاتجاهات الفكرية المعاصرة لتلائم الفكر التربوي السائد**" والتي كان متوسطها الحسابي (3.85) بانحراف معياري (0.96) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (4.07) بانحراف معياري (1.12) ،وهو يشير إلى مستوى مرتفع .ويشير الجدول رقم (36) إلى ذلك.

جدول (36): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية مجال المهارات الاستراتيجية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال الأول					
نوع الفقرة	**الفقرة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**المستوى**	**الرتبة**
A2	تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة.	4.34	1	مرتفع	1
A10	تشجيع الإبداع الوظيفي للعاملين.	4.24	2.44	مرتفع	2
A3	وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	4.18	0.99	مرتفع	3
A9	الإلمام بالمفاهيم التربوية الحديثة.	4.12	0.97	مرتفع	4
A4	اقتراح خطط فعالة للتعامل مع الأزمات.	4.06	0.97	مرتفع	5
A5	اقتراح آليات تطوير الإدارة وفقا للاتجاهات المعاصرة.	4.03	0.93	مرتفع	6
A8	الإلمام بأهداف التربية المتعلقة بالفرد والمجتمع.	4.01	0.97	مرتفع	7
A11	التعامل مع معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية.	4	1.08	مرتفع	8
A6	تجسيد رؤية المنظمة من خلال الأنشطة داخل المنظمة وخارجها.	3.85	0.9	مرتفع	9
A7	تطويع الاتجاهات الفكرية المعاصرة لتلائم الفكر التربوي السائد.	3.85	0.96	مرتفع	**9**
	الكلي	**4.06**	**1.12**	مرتفع	

كما يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال المهارات التنظيمية أنها تراوحت ما بين (3.87-4.22) وأن أعلى متوسط كان للفقرة " **تفسير قوانين المدرسة** " والتي كان متوسطها الحسابي (4.22) بانحراف معياري (1.04) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " **اعتماد منهجية البحث العلمي في حل المشكلات التنظيمية للرّيادة** " والتي كان متوسطها الحسابي (3.87) بانحراف معياري (1.08) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (4.07) بانحراف معياري (1.12)، وهو يشير إلى مستوى مرتفع. ويشير الجدول رقم (37) إلى ذلك.

جدول (37): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية مجال المهارات التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال الثاني					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
B1	تفسير قوانين المدرسة .	4.22	1.04	مرتفع	1
B5	اتقان تنظيم السجلات المدرسية.	4.17	1.04	مرتفع	2
B16	اتقان معالجة الأمور أثناء تنفيذ المهارات الرّيادية.	4.13	2.95	مرتفع	3
B8	تكوين فرق العمل بطريقة ريادية.	4.12	0.97	مرتفع	4
B11	الالتزام بالمواعيد المتفق عليها لتنفيذ المشاريع الرّيادية.	4.12	0.9	مرتفع	4
B7	تنظيم الجداول المدرسية بشكل سليم لما يخدم أغراض المدرسة.	4.12	1.06	مرتفع	4
B12	العمل على خلق مناخ تنظيمي صحي للرّيادة الادارية .	4.11	0.92	مرتفع	7
B4	تفويض الأعمال الريادية للمتميزين في الهيئة الادارية والتعليمية .	4.1	1	مرتفع	8
B6	توزيع المسؤوليات الرّيادية بين العاملين في المدرسة .	4.1	1.01	مرتفع	8

المجال الثاني					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
B9	رفع مستوى دافعية الرّيادة للعاملين.	4.06	0.98	مرتفع	**10**
B10	خلق روح العمل الجماعي الريادي مع العاملين بعضهم ببعض.	4.06	1.01	مرتفع	11
B13	التعامل مع ضغوط العمل الرّيادي بطريقة إيجابية.	4.02	0.98	مرتفع	12
B14	امتلاك قدرة معرفة مستوى الرّيادة لديهم .	3.98	0.99	مرتفع	13
B2	إدراك مستوى الرّيادة الحالية للمدرسة.	3.95	1.01	مرتفع	14
B3	تمييز الصراعات القائمة بين العاملين أثناء تنفيذ العمل الرّيادي.	3.92	0.96	مرتفع	15
B15	اعتماد منهجية البحث العلمي في حل المشكلات التنظيمية للرّيادة.	3.87	1.08	مرتفع	16
	الكلي	**4.06**	**1.11**	مرتفع	

كما يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال مهارات إدارة الموارد البشرية أنها تراوحت ما بين (4.31-3.61) وأن أعلى متوسط كان للفقرة **" القيام بالعمل بعزيمة وإصرار "** والتي كان متوسطها الحسابي (4.31) بانحراف معياري (2.86) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة **" اتباع نهج المخاطرة في سبيل تحقيق الأهداف "** والتي كان متوسطها الحسابي (3.61) بانحراف معياري (1.14) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (3.95) بانحراف معياري (1.32)، وهو يشير إلى مستوى مرتفع .ويشير الجدول رقم (38) إلى ذلك.

جدول (38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية مجال المهارات النوعية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال الثالث					
نوع الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
C16	القيام بالعمل بعزيمة وإصرار .	4.31	2.86	مرتفع	1
C11	الرّغبة القوية في الاستقلالية في العمل.	4.06	3.24	مرتفع	2
C3	تحقيق الرّيادة لإشباع حاجات أفراد مجتمع المدرسة لتحقيق طموحاتهم.	4.02	2.95	مرتفع	3
C17	المبادرة المستمرة بطرح الأفكار الجديدة المتعلقة بالعمل.	4.02	0.92	مرتفع	3
C1	الإسهام الإداري في زيادة مستوى التنمية.	4.01	0.97	مرتفع	5
C10	تقبل الدعم المستمر من الجهات التي يتم التعامل بها.	4.01	0.98	مرتفع	5
C8	المشاركة في البرامج التدريبية في الريادة.	3.99	0.95	مرتفع	7
C9	تعزيز الدافع إلى الانجاز لدى المعلمين.	3.99	1	مرتفع	7
C14	تفهم لبيئة المدرسة بشكل جيد عن طريق الإفادة من الفرص المتاحة.	3.99	1.02	مرتفع	7
C13	الإفادة من التجارب السابقة أثناء العمل.	3.98	0.99	مرتفع	**10**
C7	تطبيق ما تعلّمه في الرّيادة على عمله في المدرسة.	3.96	0.99	مرتفع	11
C4	الاسهام الرّيادي في تطوير الانجازات المتميزة.	3.92	1.05	مرتفع	12
C2	تحقيق الرّيادة عن طريق انجازات عديدة للمجتمع.	3.91	0.94	مرتفع	13

المجال الثالث					
نوع الفقرة	**الفقرة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**المستوى**	**الرتبة**
C5	الاسـهام الريـادي فـي تقـديم نتاجـات تعليمية جديدة .	3.9	1.08	مرتفع	14
C15	البعد عن الممارسات غير القانونية حتى لو تضررت المصلحة الخاصة.	3.88	1.07	مرتفع	15
C6	الاسـهام الرّيـادي فـي زيـادة القـدرة على المنافسة الحقيقة بين المؤسسات التربوية.	3.87	0.98	مرتفع	16
C18	الاعتماد على الابتكار في المشاريع المتعلقة بالمدرسة.	3.86	0.98	مرتفع	17
C19	اقتراح العديد من الأفكار المرتبطة بالمشاريع في فترة زمنية وجيزة .	3.82	1.01	مرتفع	18
C12	اتباع نهج المخاطرة في سبيل تحقيق الأهداف.	3.61	1.14	مرتفع	19
	الكلي	**3.95**	**1.32**	مرتفع	

كما يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال المهارات التكنولوجية أنها تراوحت ما بين (3.87- 4.04) وأن أعلى متوسط كان للفقرة **" توظيف شبكة المعلومات في العملية الرّيادية الادارية "** والتي كان متوسطها الحسابي (4.04) بانحراف معياري (1) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة **" متابعة مصادر المعلومات الرّيادية الحديثة في القياس والتقويم "** والتي كان متوسطها الحسابي (3.87) بانحراف معياري (0.96) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (3.97) بانحراف معياري (0.98)، وهو يشير إلى مستوى متوسط .ويشير الجدول رقم (39) إلى ذلك.

جدول (39): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية مجال المهارات التكنولوجية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال الرابع					
نوع الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
D3	توظيف شبكة المعلومات في العملية الرّيادية الإدارية.	4.04	1	مرتفع	1
D1	الرّيادة في التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.	4.04	0.96	مرتفع	1
D2	العمل على إشاعة ثقافة الحاسوب بين العاملين في المدرسة للوصول للريادة الحاسوبية.	4.03	0.98	مرتفع	3
D4	استخدام تكنولوجيا الاتصالات في اتخاذ القرار الرّيادي.	4.02	0.91	مرتفع	4
D7	تصميم مواقع للمدرسة على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لنشر انجازاتها الريادية .	3.95	1.03	مرتفع	5
D5	تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير الرّيادي بالبحث المعلوماتي.	3.94	0.94	مرتفع	6
D8	إعطاء دلالات واضحة لمؤتمرات النجاح في الرّيادة الإدارية.	3.93	1.02	مرتفع	7
D9	الاتصال الكترونيا مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل الرّيادي لتأمين متطلباته.	3.9	1.01	مرتفع	8
D6	متابعة مصادر المعلومات الريادية الحديثة في القياس والتقويم.	3.87	0.96	مرتفع	9
	الكلي	**3.96**	**0.97**	مرتفع	

كما يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال مهارات إدارة الموارد البشرية أنها تراوحت ما بين (3.85-4.06) وأن أعلى متوسط كان للفقرة **"توصيف المهام المطلوبة للوظائف المختلفة المرتبطة**

بالرّيادة " والتي كان متوسطها الحسابي (4.06) بانحراف معياري (2.37) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة **" قيادة الفرق التعاونية الرّيادية "** والتي كان متوسطها الحسابي (3.85) بانحراف معياري (1.09) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (3.98) بانحراف معياري (1.10)، وهو يشير إلى مستوى مرتفع. ويشير الجدول رقم (40) إلى ذلك.

جدول (40): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية مجال مهارات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال الخامس					
نوع الفقرة	**الفقرة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**المستوى**	**الرتبة**
E1	توصيف المهام المطلوبة للوظائف المختلفة المرتبطة بالّريادة.	4.06	2.37	مرتفع	1
E11	المتابعة المستمرة أثناء العمل الرّيادي.	4.04	0.93	مرتفع	2
E3	استثمار الإمكانيات البشرية بفعالية.	4.03	0.94	مرتفع	3
E4	استخدام التقنية الحديثة في ريادة إدارة الموارد البشرية.	4.03	0.95	مرتفع	3
E9	استخدام استراتيجيات ريادية لتحفيز العاملين.	3.98	0.95	مرتفع	5
E2	تفويض الصلاحيات للعاملين لتسهيل العمل الرّيادي.	3.98	0.95	مرتفع	5
E10	المتابعة المستمرة أثناء العمل الرّيادي.	3.97	0.95	مرتفع	7
E6	إعداد برامج ريادية لتدريب وفق حاجات العاملين .	3.96	0.97	مرتفع	8
E5	الرّيادة في امتلاك مهارات إدارة الصراع.	3.92	1.03	مرتفع	9

المجال الخامس					
نوع الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
E7	المشاركة في تدريب الموارد البشرية الرّيادية.	3.92	0.99	مرتفع	**9**
E8	قيادة الفرق التعاونية الرّيادية.	3.85	1.09	مرتفع	11
	الكلي	**3.97**	**1.10**	مرتفع	

كما يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال **مهارة إدارة أزمات ومعيقات الريادة** أنها تراوحت ما بين (4.16-3.83) وأن أعلى متوسط كان للفقرة **" استطلاع أراء أولياء الأمور عن تحصيل أبنائهم."** والتي كان متوسطها الحسابي (4.16) بانحراف معياري (0.87) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة **"توفير تعاون الإدارة المدرسية مع مراكز البحوث والدراسات من اجل تنمية الريادة فيها "** والتي كان متوسطها الحسابي (3.83) بانحراف معياري (1.05) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (3.98) بانحراف معياري (0.98)، وهو يشير الى مستوى مرتفع .ويشير الجدول رقم (41) إلى ذلك.

جدول (41): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية مجال مهارة إدارة أزمات ومعيقات الريادة من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال السادس					
نوع الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
F13	استطلاع أراء أولياء الأمور عن تحصيل أبنائهم.	4.16	0.87	مرتفع	1
F11	العمل على إيجاد مجلس لأولياء الأمور يزيد من تنمية الريادة في المدرسة.	4.07	0.95	مرتفع	2
F3	دراسة المشكلات الاجتماعية المسببة لمعيقات الريادة ذات الصلة بالمدرسة.	4.05	0.97	مرتفع	3

المجال السادس					
نوع الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
F2	التعاون الريادي مع مجالس الآباء في الحد من العادات والتقاليد الضارة مثل (التدخين، المخدرات، الثأر،... الخ).	4.02	0.97	مرتفع	4
F8	معالجة انعكاسات المشكلات العائلية في الأسر على الطلاب.	4.01	0.96	مرتفع	5
F1	الإسهام الريادي في تشكيل لجان الإصلاح لفض النزاعات بالطرق الودية بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي المعنية.	3.99	0.95	مرتفع	6
F4	الإفادة من ذوي الخبرة في المجتمع المحلي لتجنب أزمات الريادة.	3.99	0.97	مرتفع	6
F12	عقد دورات يحضرها أولياء الأمور تسهم في تنمية الريادة لديهم.	3.98	1	مرتفع	8
F7	المبادرة بالاتصال والتنسيق مع المؤسسات والهيئات التعليمية المسئولة للتخفيف من معيقات الريادة.	3.95	0.97	مرتفع	9
F5	تنظيم لقاءات مع الطلبة لمناقشة معيقات الريادة المدرسية التي قد يواجهونها.	3.94	1.02	مرتفع	**10**
F9	عقد دورات تدريبية للعاملين في المدرسة بكيفية التعامل مع معيقات وأزمات الريادة.	3.91	1.02	مرتفع	11
F6	التشجيع على تبادل الزيارات بين مدرسة المدير والمدارس الأخرى لتعرف معيقات الريادة المختلفة لتجنبها.	3.9	1.05	مرتفع	12
F10	توفير تعاون الإدارة المدرسية مع مراكز البحوث والدراسات من اجل تنمية الريادة فيها.	3.83	1.05	مرتفع	13
	الكلي	**3.98**	**0.98**	مرتفع	

كما يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال مهارات الاتصال أنها تراوحت ما بين (3.76-4.85) وأن أعلى متوسط كان للفقرة " **بناء ريادة علمية لاستطلاع الآراء عن الوضع التربوي للبيئة المدرسية** " والتي كان متوسطها الحسابي (4.85) بانحراف معياري (6.8) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " **إتقان مهارات الاتصال الرّيادي غير الرسمي** " والتي كان متوسطها الحسابي (3.76) بانحراف معياري (1) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (4.05) بانحراف معياري (1.59)، وهو يشير إلى مستوى مرتفع .ويشير الجدول رقم (42) إلى ذلك.

جدول (42): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية مجال مهارات الاتصال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال السابع					
نوع الفقرة	**الفقرة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**المستوى**	**الرتبة**
G9	بناء ريادة علمية لاستطلاع الآراء عن الوضع التربوي للبيئة المدرسية.	4.85	6.8	مرتفع	1
G5	إتقان مهارات الحوار مع الآخرين.	4.04	0.94	مرتفع	2
G1	توفير الأجواء اللازمة للاتصال الرّيادي.	4.03	0.93	مرتفع	3
G7	إيصال رسالة التربية والتعليم للمجتمع بوضوح تام للعاملين في المدرسة.	4.01	0.96	مرتفع	4
G8	المشاركة الرّيادية في النشاطات الاجتماعية لمؤسسات المجتمع.	4.01	0.9	مرتفع	4
G2	استخدام نظام ريادي للاتصال مع العاملين .	3.95	0.89	مرتفع	6
G6	تفسير الموقف بطريقة ريادية .	3.91	0.96	مرتفع	7
G3	إتقان مهارات الاتصال الرّيادي الرسمي .	3.86	0.97	مرتفع	8
G4	إتقان مهارات الاتصال الرّيادي غير الرسمي.	3.76	1	مرتفع	9
	الكلي	**4.04**	**1.59**	مرتفع	

كما يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال مهارة إدارة الاجتماعات أنها تراوحت ما بين (3.9-4.09) وأن أعلى متوسط كان للفقرة " **الريادة بمهارة المناقشة** " والتي كان متوسطها الحسابي (4.09) بانحراف معياري (0.86) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " **امتلاك السرعة البديهية في الرد على كل سؤال بريادية** " والتي كان متوسطها الحسابي (3.9) بانحراف معياري (0.95) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (3.99) بانحراف معياري (1.19)، وهو يشير إلى مستوى مرتفع. ويشير الجدول رقم (43) إلى ذلك.

جدول (43): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأمية مجال

مهارة إدارة الاجتماعات من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال الثامن					
رقم الفقرة	**الفقرة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**المستوى**	**الرتبة**
H7	الريادة بمهارة المناقشة.	4.09	0.86	مرتفع	1
H9	ترجمة السلوك بطرقة جذابة مبدعة.	4.05	1.89	مرتفع	2
H2	إقناع الآخرين بالريادة	4.03	2.33	مرتفع	3
H5	خلق روح المبادرة في أثناء النقاش عن سبل تحقيق الريادة.	4.03	0.97	مرتفع	3
H1	تشخيص أهمية استثمار الوقت للعمل الريادي.	3.99	0.98	مرتفع	5
H10	معالجة الاختلافات في وجهات النظر الريادية بطريقة مقنعة.	3.99	0.95	مرتفع	5
H4	إشعار الآخرين بأهمية آرائهم الريادية .	3.96	1.03	مرتفع	7
H6	التعبير عن الأفكار بتميز.	3.96	1.03	مرتفع	7
H8	مواجهة معيقات الريادة بفعالية.	3.93	0.92	مرتفع	9
H3	امتلاك السرعة البديهية في الرد على كل سؤال بريادية.	3.9	0.95	مرتفع	10
	الكلي	**3.99**	**1.19**	مرتفع	

يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال مهارات التقويم أنها تراوحت ما بين (3.98-4.04) وأن أعلى متوسط كان للفقرة " **استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير المهارات الريادية الادارية** " والتي كان

متوسطها الحسابي (4.04) بانحراف معياري (0.94) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " **استخدام أساليب التقنية الحديثة في تقويم المهارات الريادية."** والتي كان متوسطها الحسابي (3.98) بانحراف معياري (0.93) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (4.01) بانحراف معياري (0.95)، وهو يشير الى مستوى مرتفع .ويشير الجدول رقم (44) إلى ذلك.

جدول (44): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية مجال

مهارات التقويم من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال التاسع					
نوع الفقرة	**الفقرة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**المستوى**	**الرتبة**
I5	استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير المهارات الريادية الإدارية.	4.04	0.94	مرتفع	1
I3	تقويم خطط العمل الريادي بفعالية .	4.03	0.9	مرتفع	2
I1	إدراك كيفية إجراء التقويم للمهارات الريادية .	4.01	0.96	مرتفع	3
I4	وضع معايير مناسبة لتقويم انجاز الأعمال الريادية .	4	0.93	مرتفع	4
I6	توظيف نتاجات التقويم الريادي في تطوير العمل الريادي.	3.99	1.01	مرتفع	5
I2	استخدام أساليب التقنية الحديثة في تقويم المهارات الريادية.	3.98	0.93	مرتفع	6
	الكلي	**4.00**	**0.94**	مرتفع	

أيضاً يتضح من النتيجة أن المتوسطات لمجال مهارات اتخاذ القرارات أنها تراوحت ما بين (3.74-4.04) وأن أعلى متوسط كان للفقرة " **التمييز بين أنواع القرارات الريادية حسب نظريات اتخاذ القرار**

" والتي كان متوسطها الحسابي (4.04) بانحراف معياري (0.92) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " **المخاطرة في متابعة تنفيذ القرارات الريادية** " والتي كان متوسطها الحسابي (3.74) بانحراف معياري (1.05) وأن أدنى متوسط حسابي وأن المتوسط الحسابي للمجال بلغ (3.92) بانحراف معياري (0.96)، وهو يشير إلى مستوى متوسط. ويشير الجدول رقم (45) إلى ذلك.

جدول (45): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية مجال

(مهارات اتخاذ القرارات من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية)

المجال العاشر					
رقم الفقرة	**الفقرة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**المستوى**	**الرتبة**
J2	التمييز بين أنواع القرارات الريادية حسب نظريات اتخاذ القرار .	4.04	0.92	مرتفع	1
J1	الإبداع في اتخاذ القرار الريادي.	4.01	0.93	مرتفع	2
J10	التعامل بوعي مع الأنماط السلوكية المختلفة للعاملين عند مناقشة بدائل القرارات الريادية المتنوعة.	3.98	0.91	مرتفع	3
J4	اعتماد البيانات الواقعية في اتخاذ القرارات الريادية .	3.95	0.99	مرتفع	4
J3	الريادة في إتباع نظريات اتخاذ القرار .	3.94	0.94	مرتفع	5
J7	القدرة على جعل الآخرين يلتزمون بالقرارات الريادية المتخذة.	3.94	0.94	مرتفع	5
J6	تحديد عدة بدائل للقرار واختيار البديل الأمثل من بينها.	3.92	0.93	مرتفع	7
J8	إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات الريادية .	3.88	0.99	مرتفع	8
J9	إشراك العاملين في تقييم القرارات الريادية المتخذة.	3.84	0.97	مرتفع	9
J5	المخاطرة في متابعة تنفيذ القرارات الريادية .	3.74	1.05	مرتفع	**10**

المجال العاشر					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
	الكلي	**3.92**	**0.95**	مرتفع	

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع المهارات الريادية لدى مديري المدارس الحكومية وبين أهمية وجود هذه المهارات في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة تعزى للوظيفة وللمؤهل العلمي وللجنس وللخبرة؟

تم استخراج قيم " ت " لكل الفقرات التي شملها المقياس ؛ لمعرفة الحاجات التدريبية لتنمية المهارات اللازمة للريادة الادارية الناتجة عن الفروق بين الواقع والمأمول، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل الفقرات، وتبيّن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.0$) على درجات الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة على واقع المهارات الريادية لدى مديري المدارس الحكومية و أهمية وجود هذه المهارات في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة ويظهر من خلال النتائج أن الفروق مرتفعة والجدول رقم (46) يوضح ذلك

جدول رقم (46): اختبار (ت) لدلالة الفروق بين درجات الواقع والأهمية لتقديرات أفراد مجتمع الدّراسة على واقع وأهمية ممارسة المهارات اللازمة للريادة الإدارية في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة

	الفقرة للمهارات	الواقع	الأهمية	الفرق (الحاجة)	قيمة ت	مستوى الدلالة
1	تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة.	2.36	4.40	-2.04706-	-28.806-	0.000*
2	وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	2.73	4.25	-1.52471-	-18.838-	0.000*
3	اقتراح خطط فعالة للتعامل مع الأزمات.	2.65	4.15	-1.50153-	-18.541-	0.000*
4	اقتراح آليات تطوير الإدارة وفقا للاتجاهات المعاصرة.	2.61	4.10	-1.49647-	-18.874-	0.000*
5	تجسيد رؤية المنظمة من خلال الأنشطة داخل المنظمة وخارجها.	2.57	3.95	-1.37647-	-18.084-	0.000*
6	تطويع الاتجاهات الفكرية المعاصرة لتلائم الفكر التربوي السائد.	2.56	3.91	-1.35294-	-17.368-	0.000*
7	الإلمام بأهداف التربية المتعلقة بالفرد والمجتمع.	2.55	4.08	-1.52941-	-19.187-	0.000*
8	الإلمام بالمفاهيم التربوية الحديثة.	2.62	4.18	-1.55765-	-19.034-	0.000*
9	تشجيع الإبداع الوظيفي للعاملين.	2.72	4.30	-1.58353-	-12.125-	0.000*

	الفقرة للمهارات	الواقع	الأهمية	الفرق (الحاجة)	قيمة ت	مستوى الدلالة
10	التعامل مع معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية.	2.57	4.06	-1.48941-	-17.691-	0.000*
1	تفسير قوانين المدرسة .	2.84	4.32	-1.48471-	-11.575-	0.000*
2	ادراك مستوى الريادة الحالية للمدرسة.	2.64	4.03	-1.39059-	-17.892-	0.000*
3	تمييز الصراعات القائمة بين العاملين أثناء تنفيذ العمل الريادي.	2.61	4.01	-1.40235-	-17.942-	0.000*
4	تفويض الأعمال الريادية للمتميزين في الهيئة الادارية والتعليمية .	2.62	4.17	-1.54353-	-18.630-	0.000*
5	اتقان تنظيم السجلات المدرسية.	2.86	4.23	-1.37412-	-16.106-	0.000*
6	توزيع المسؤوليات الريادية بين العاملين في المدرسة .	2.72	4.17	-1.44941-	-17.674-	0.000*
7	تنظيم الجداول المدرسية بشكل سليم لما يخدم أغراض المدرسة.	2.87	4.22	-1.35059-	-15.809-	0.000*
8	تكوين فرق العمل بطريقة ريادية.	2.80	4.19	-1.38824-	-17.005-	0.000*
9	رفع مستوى دافعية الريادة للعاملين.	2.81	4.13	-1.32471-	-16.108-	0.000*
10	خلق روح العمل الجماعي الريادي مع العاملين بعضهم ببعض.	2.80	4.13	-1.32941-	-15.999-	0.000*
11	الالتزام بالمواعيد المتفق عليها لتنفيذ المشاريع الريادية.	2.75	4.14	-1.39059-	-17.597-	0.000*
12	العمل على خلق مناخ تنظيمي صحي للريادة الادارية .	2.70	4.12	-1.41882-	-17.758-	0.000*
13	التعامل مع ضغوط العمل الريادي بطريقة إيجابية.	2.60	4.02	-1.41882-	-17.334-	0.000*
14	امتلاك قدرة معرفة مستوى الريادة لديهم .	2.62	4.00	-1.37882-	-17.191-	0.000*
15	اعتماد منهجية البحث العلمي في حل المشكلات التنظيمية للريادة.	2.55	3.89	-1.33647-	-16.152-	0.000*
16	اتقان معالجة الأمور أثناء تنفيذ المهارات الريادية.	2.60	4.13	-1.52941-	-10.537-	0.000*
1	الإسهام الاداري في زيادة مستوى التنمية.	2.63	4.08	-1.44706-	-18.198-	0.000*
2	تحقيق الريادة عن طريق انجازات عديدة للمجتمع.	2.64	3.98	-1.34118-	-12.692-	0.000*
3	تحقيق الريادة لإشباع حاجات أفراد مجتمع المدرسة لتحقيق طموحاتهم .	2.54	4.04	-1.49412-	-10.429-	0.000*
4	الاسهام الريادي في تطوير الانجازات المتميزة.	2.48	3.95	-1.47059-	-18.433-	0.000*
5	الاسهام الريادي في تقديم نتاجات تعليمية جديدة .	2.53	3.97	-1.43765-	-17.681-	0.000*

	الفقرة للمهارات	الواقع	الأهمية	الفرق (الحاجة)	قيمة ت	مستوى الدلالة
6	الاسهام الريادي في زيادة القدرة على المنافسة الحقيقة بين المؤسسات التربوية.	2.55	3.95	-1.39294-	-17.507-	0.000*
7	تطبيق ما تعلّمه في الريادة على عمله في المدرسة.	2.52	4.14	-1.62588-	-13.279-	0.000*
8	المشاركة في البرامج التدريبية في الريادة.	2.54	4.05	-1.50588-	-19.658-	0.000*
9	تعزيز الدافع إلى الانجاز لدى المعلمين.	2.56	4.06	-1.49412-	-19.095-	0.000*
10	تقبل الدعم المستمر من الجهات التي يتم التعامل بها .	2.62	4.08	-1.46353-	-11.449-	0.000*
11	الرغبة القوية في الاستقلالية في العمل.	2.60	4.10	-1.50118-	-9.606-	0.000*
12	اتباع نهج المخاطرة في سبيل تحقيق الأهداف .	2.45	3.68	-1.23059-	-14.651-	0.000*
13	الافادة من التجارب السابقة أثناء العمل.	2.67	4.04	-1.37176-	-17.174-	0.000*
14	تفهم لبيئة المدرسة بشكل جيد عن طريق الإفادة من الفرص المتاحة.	2.59	4.06	-1.46824-	-18.229-	0.000*
15	البعد عن الممارسات غير القانونية حتى لو تضررت المصلحة الخاصة.	2.64	3.95	-1.30824-	-15.718-	0.000*
16	القيام بالعمل بعزيمة وإصرار .	2.70	4.33	-1.62353-	-11.364-	0.000*
17	المبادرة المستمرة بطرح الأفكار الجديدة المتعلقة بالعمل.	2.62	4.11	-1.48941-	-18.860-	0.000*
18	الاعتماد على الابتكار في المشاريع المتعلقة بالمدرسة.	2.56	3.96	-1.39529-	-17.598-	0.000*
19	اقتراح العديد من الأفكار المرتبطة بالمشاريع في فترة زمنية وجيزة .	2.52	3.91	-1.39294-	-17.914-	0.000*
1	الريادة في التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة .	2.53	4.05	-1.52000-	-19.628-	0.000*
2	العمل على إشاعة ثقافة الحاسوب بين العاملين في المدرسة للوصول للريادة الحاسوبية.	2.62	4.06	-1.44235-	-17.983-	0.000*
3	توظيف شبكة المعلومات في العملية الريادية الادارية.	2.64	4.09	-1.45176-	-17.965-	0.000*
4	استخدام تكنولوجيا الاتصالات في اتخاذ القرار الريادي.	2.62	4.03	-1.40941-	-17.884-	0.000*
5	تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير الريادي بالبحث المعلوماتي.	2.59	4.00	-1.41412-	-13.233-	0.000*
6	متابعة مصادر المعلومات الريادية الحديثة في القياس والتقويم.	2.55	3.93	-1.37412-	-17.494-	0.000*

	الفقرة للمهارات	الواقع	الأهمية	الفرق (الحاجة)	قيمة ت	مستوى الدلالة
7	تصميم مواقع للمدرسة على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لنشر انجازاتها الريادية .	2.50	4.00	-1.50118-	-18.741-	0.000*
8	إعطاء دلالات واضحة لمؤتمرات النجاح في الريادة الادارية.	2.50	3.93	-1.43059-	-17.985-	0.000*
9	الاتصال الكترونيا مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل الريادي لتأمين متطلباته .	2.48	3.91	-1.43059-	-18.228-	0.000*
1	توصيف المهام المطلوبة للوظائف المختلفة المرتبطة بالريادة.	2.57	4.10	-1.53176-	-12.478-	0.000*
2	تفويض الصلاحيات للعاملين لتسهيل العمل الريادي.	2.56	4.05	-1.49882-	-19.372-	0.000*
3	استثمار الإمكانيات البشرية بفعالية.	2.69	4.08	-1.38824-	-17.218-	0.000*
4	استخدام التقنية الحديثة في ريادة إدارة الموارد البشرية.	2.58	4.08	-1.49647-	-19.201-	0.000*
5	الريادة في امتلاك مهارات إدارة الصراع.	2.48	4.00	-1.52235-	-19.173-	0.000*
6	إعداد برامج ريادية لتدريب وفق حاجات العاملين .	2.51	3.99	-1.48000-	-19.081-	0.000*
7	المشاركة في تدريب الموارد البشرية الريادية.	2.51	3.96	-1.45412-	-18.333-	0.000*
8	قيادة الفرق التعاونية الريادية.	2.57	3.91	-1.34219-	-15.543-	0.000*
9	استخدام استراتيجيات ريادية لتحفيز العاملين.	2.56	4.04	-1.48000-	-18.419-	0.000*
10	المتابعة المستمرة أثناء العمل الريادي.	2.56	4.04	-1.48941-	-18.833-	0.000*
11	المتابعة المستمرة في نهاية العمل الريادي.	2.56	4.10	-1.54118-	-19.672-	0.000*
1	الاسهام الريادي في تشكيل لجان الإصلاح لفض النزاعات بالطرق الودية بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي المعنية.	2.61	4.06	-1.44235-	-11.395-	0.000*
2	التعاون الريادي مع مجالس الآباء في الحد من العادات والتقاليد الضارة مثل (التدخين، المخدرات، الثأر،... الخ).	2.56	4.09	-1.53882-	-19.544-	0.000*
3	دراسة المشكلات الاجتماعية المسببة لمعيقات الريادة ذات الصلة بالمدرسة.	2.60	4.09	-1.48471-	-18.315-	0.000*

	الفقرة للمهارات	الواقع	الأهمية	الفرق (الحاجة)	قيمة ت	مستوى الدلالة
4	الافادة من ذوي الخبرة في المجتمع المحلي لتجنب أزمات الريادة.	2.56	4.06	-1.50353-	-18.827-	0.000*
5	تنظيم لقاءات مع الطلبة لمناقشة معيقات الريادة المدرسية التي قد يواجهونها.	2.57	4.00	-1.42588-	-17.532-	0.000*
6	التشجيع على تبادل الزيارات بين مدرسة المدير و المدارس الأخرى لتعرف معيقات الريادة المختلفة لتجنبها.	2.52	4.05	-1.53412-	-12.163-	0.000*
7	المبادرة بالاتصال والتنسيق مع المؤسسات والهيئات التعليمية المسئولة للتخفيف من معيقات الريادة.	2.55	3.99	-1.43765-	-13.670-	0.000*
8	معالجة انعكاسات المشكلات العائلية في الأسر على الطلاب.	2.47	4.06	-1.59059-	-20.514-	0.000*
9	عقد دورات تدريبية للعاملين في المدرسة بكيفية التعامل مع معيقات وأزمات الريادة.	2.46	3.97	-1.51059-	-19.017-	0.000*
10	توفير تعاون الإدارة المدرسية مع مراكز البحوث والدراسات من اجل تنمية الريادة فيها .	2.40	3.88	-1.48000-	-18.334-	0.000*
11	العمل على إيجاد مجلس لأولياء الأمور يزيد من تنمية الريادة في المدرسة .	2.47	4.12	-1.65647-	-21.624-	0.000*
12	عقد دورات يحضرها أولياء الأمور تسهم في تنمية الريادة لديهم.	2.34	4.02	-1.68000-	-21.590-	0.000*
13	استطلاع أراء أولياء الأمور عن تحصيل أبنائهم.	2.50	4.21	-1.70824-	-22.168-	0.000*
1.	توفير الأجواء اللازمة للاتصال الريادي.	2.4353	2.44	4.09	-21.827-	0.000*
2.	استخدام نظام ريادي للاتصال مع العاملين	2.4165	2.42	4.02	-21.563-	0.000*
3.	إتقان مهارات الاتصال الريادي الرسمي .	2.4235	2.42	3.93	-19.507-	0.000*
4.	إتقان مهارات الاتصال الريادي غير الرسمي .	2.3953	2.40	3.83	-18.441-	0.000*
5.	إتقان مهارات الحوار مع الآخرين.	2.4918	2.49	4.08	-19.898-	0.000*
6.	تفسير الموقف بطريقة ريادية .	2.4659	2.47	3.99	-19.737-	0.000*
7.	إيصال رسالة التربية والتعليم للمجتمع بوضوح تام للعاملين في المدرسة.	2.4965	2.50	4.08	-20.520-	0.000*

	الفقرة للمهارات	الواقع	الأهمية	الفرق (الحاجة)	قيمة ت	مستوى الدلالة
.8	المشاركة الريادية في النشاطات الاجتماعية للمؤسسات	2.4329	2.43	4.01	-21.014-	0.000*
.9	بناء ريادة علمية لاستطلاع الآراء عن الوضع التربوي لبيئة المدرسية.	2.4847	2.48	4.03	-14.678-	0.000*
1	تشخيص أهمية استثمار الوقت للعمل الريادي.	2.45	4.05	-1.60471-	-20.767-	0.000*
2	اقناع الآخرين بالريادة	2.41	4.08	-1.67294-	-13.928-	0.000*
3	امتلاك السرعة البديهية في الرد على كل سؤال بريادية.	2.44	3.98	-1.53412-	-19.283-	0.000*
4	اشعار الآخرين بأهمية آرائهم الريادية .	2.45	4.02	-1.56706-	-19.582-	0.000*
5	خلق روح المبادرة في اثناء النقاش عن سبل تحقيق الريادة.	2.43	4.16	-1.72471-	-13.924-	0.000*
6	التعبير عن الأفكار بتميز.	2.46	4.02	-1.56000-	-19.178-	0.000*
7	الريادة بمهارة المناقشة.	2.45	4.11	-1.65882-	-21.658-	0.000*
8	مواجهة معيقات الريادة بفعالية.	2.44	4.00	-1.56000-	-20.276-	0.000*
9	ترجمة السلوك بطرقة جذابة مبدعة.	2.43	4.01	-1.57647-	-20.342-	0.000*
10	معالجة الاختلافات في وجهات النظر الريادية بطريقة مقنعة.	2.43	4.04	-1.60706-	-20.544-	0.000*
1	ادراك كيفية اجراء التقويم للمهارات الريادية .	2.42	4.08	-1.65882-	-21.108-	0.000*
2	استخدام أساليب التقنية الحديثة في تقويم المهارات الريادية.	2.40	4.04	-1.63765-	-21.807-	0.000*
3	تقويم خطط العمل الريادي بفعالية .	2.44	4.07	-1.62588-	-21.794-	0.000*
4	وضع معايير مناسبة لتقويم انجاز الأعمال الريادية .	2.47	4.06	-1.58588-	-20.321-	0.000*
5	استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير المهارات الريادية الادارية.	2.43	4.11	-1.67294-	-21.272-	0.000*
6	توظيف نتاجات التقويم الريادي في تطوير العمل الريادي.	2.45	4.06	-1.61176-	-20.049-	0.000*
1	الابداع في اتخاذ القرار الريادي.	2.46	4.08	-1.62353-	-21.183-	0.000*
2	التمييز بين أنواع القرارات الريادية حسب نظريات اتخاذ القرار .	2.46	4.08	-1.61882-	-21.197-	0.000*
3	الريادة في اتباع نظريات اتخاذ القرار .	2.39	4.00	-1.61882-	-21.160-	0.000*
4	اعتماد البيانات الواقعية في اتخاذ القرارات الريادية .	2.46	4.03	-1.56706-	-20.100-	0.000*
5	المخاطرة في متابعة تنفيذ القرارات الريادية .	2.39	3.80	-1.40706-	-17.674-	0.000*

	الفقرة للمهارات	الواقع	الأهمية	الفرق (الحاجة)	قيمة ت	مستوى الدلالة
6	تحديد عدة بدائل للقرار واختيار البديل الأمثل من بينها .	2.47	4.02	-1.55059-	-20.097-	0.000*
7	القدرة على جعل الآخرين يلتزمون بالقرارات الريادية المتخذة .	2.54	4.00	-1.46118-	-18.707-	0.000*
8	اشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات الريادية .	2.52	3.95	-1.43059-	-18.328-	0.000*
9	اشراك العاملين في تقييم القرارات الريادية المتخذة.	2.54	3.92	-1.37176-	-17.602-	0.000*
10	التعامل بوعي مع الأنماط السلوكية المختلفة للعاملين عند مناقشة بدائل القرارات الريادية المتنوعة.	2.55	4.04	-1.48471-	-19.263-	0.000*
	الكلي	2.5322	4.0490	-1.51684-	-23.982-	0.000*

وبناء على الحاجة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الحاجة لممارستهم للمهارات اللازمة للريادة الإدارية على المجالات ككل ،حسب متغير الجنس ومتغير الوظيفة ،إذ كانت النتائج كالآتي:

أ- حسب متغير الوظيفة : تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات حاجات مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة وعلى مجالات استبانة تقدير الحاجات التدريبية على المجالات ككل مقسمين بحسب الوظيفة (مدير ،معلم) وأظهرت النتائج وجود فروق ظاهرية بين متوسطات ممارستهم للمهارات اللازمة للرّيادة الإدارية تبعاَ لمتغير الجنس ، والجدول رقم (47) يوضح ذلك:

جدول رقم (47):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم تبعاً لمتغير الوظيفة

المجال المهارات	الوظيفة	المصدر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الاستراتيجية	مدير	**واقع**	3.2176	1.25889	85
		أهمية	4.4298	.57973	84
		المجموع	3.8201	1.15236	169
	معلم	**واقع**	2.4410	1.10478	339
		أهمية	4.0679	.81762	340
		المجموع	3.2557	1.26705	679

	المجموع	**واقع**	2.5967	1.17766	424
		أهمية	4.1396	.78901	424
		المجموع	3.3682	1.26467	848
التنظيمية	مدير	**واقع**	3.4007	1.26267	85
		أهمية	4.3445	.62119	84
		المجموع	3.8698	1.10082	169
	معلم	**واقع**	2.5446	1.17550	339
		أهمية	4.0656	.81085	340
		المجموع	3.3062	1.26365	679
	المجموع	**واقع**	2.7162	1.24036	424
		أهمية	4.1209	.78423	424
		المجموع	3.4186	1.25272	848
النوعية	مدير	**واقع**	3.2533	1.25324	85
		أهمية	4.3133	.64008	84
		المجموع	3.7801	1.12707	169
	معلم	**واقع**	2.4120	1.11912	339
		أهمية	3.9534	.82965	340
		المجموع	3.1839	1.25034	679
	المجموع	**واقع**	2.5807	1.19430	424
		أهمية	4.0247	.80787	424
		المجموع	3.3027	1.24907	848
التكنولوجية	مدير	**واقع**	3.1490	1.30634	85
		أهمية	4.1349	.74107	84
		المجموع	3.6391	1.17005	169
	معلم	**واقع**	2.4100	1.13428	339
		أهمية	3.9690	.81905	340
		المجموع	3.1906	1.25908	679
	المجموع	**واقع**	2.5582	1.20610	424
		أهمية	4.0018	.80608	424
		المجموع	3.2800	1.25405	848
الموارد	مدير	**واقع**	3.2203	1.28843	85
		أهمية	4.2749	.66759	84
		المجموع	3.7445	1.15321	169
	معلم	**واقع**	2.3907	1.12701	339
		أهمية	3.9759	.80999	340
		المجموع	3.1845	1.26111	679
	المجموع	**واقع**	2.5570	1.20630	424
		أهمية	4.0352	.79214	424
		المجموع	3.2961	1.25974	848
الازمات	مدير	**واقع**	3.2543	1.31114	85
		أهمية	4.3004	.73177	84

169	1.18291	3.7742	المجموع		
339	1.09960	2.3193	واقع	معلم	
340	.80604	3.9848	أهمية		
679	1.27365	3.1533	المجموع		
424	1.20333	2.5067	واقع	المجموع	
424	.80100	4.0474	أهمية		
848	1.27971	3.2770	المجموع		
85	1.31281	3.1464	واقع	مدير	الاتصال
84	.62478	4.2579	أهمية		
169	1.16845	3.6989	المجموع		
339	1.09231	2.2727	واقع	معلم	
340	.78958	3.9474	أهمية		
679	1.26835	3.1113	المجموع		
424	1.19092	2.4479	واقع	المجموع	
424	.76914	4.0089	أهمية		
848	1.27031	3.2284	المجموع		
85	1.28287	3.2859	واقع	مدير	ا دارة الاجتماعات
84	.79002	4.3143	أهمية		
169	1.18203	3.7970	المجموع		
339	1.09065	2.2277	واقع	معلم	
340	.85684	3.9826	أهمية		
679	1.31574	3.1065	المجموع		
424	1.20715	2.4399	واقع	المجموع	
424	.85344	4.0483	أهمية		
848	1.31874	3.2441	المجموع		
85	1.26657	3.2235	واقع	مدير	التقويم
84	.69479	4.3194	أهمية		
169	1.15872	3.7682	المجموع		
339	1.13706	2.2429	واقع	معلم	
340	.84811	4.0083	أهمية		
679	1.33587	3.1269	المجموع		
424	1.22726	2.4395	واقع	المجموع	
424	.82860	4.0700	أهمية		
848	1.32684	3.2547	المجموع		
85	1.23185	3.1941	واقع	مدير	القرار
84	.65336	4.2714	أهمية		
169	1.12317	3.7296	المجموع		
339	1.09281	2.2997	واقع	معلم	
340	.80035	3.9247	أهمية		
679	1.25569	3.1134	المجموع		

	المجموع	واقع	2.4790	1.17649	424
		أهمية	3.9934	.78503	424
		المجموع	3.2362	1.25421	848

ب) حسب متغير الجنس : تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة وعلى المجالات ككل مقسمين بحسب الجنس (ذكر ، انثى) وأظهرت النتائج وجود فروق ظاهرية بين متوسطات ممارستهم للمهارات اللازمة للرّيادة الإدارية تبعاً لمتغير الجنس ، والجدول رقم (48) يوضح ذلك :

جدول رقم (48) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم تبعاً لمتغير الجنس

المجال المهارات	المصدر	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الاستراتيجية	واقع	ذكر	2.5006	1.16392	158
		انثى	2.6538	1.18424	266
		المجموع	2.5967	1.17766	424
	أهمية	ذكر	3.9841	.82178	157
		انثى	4.2311	.75581	267
		المجموع	4.1396	.78901	424
	المجموع	ذكر	3.2400	1.25091	315
		انثى	3.4439	1.26781	533
		المجموع	3.3682	1.26467	848
التنظيمية	واقع	ذكر	2.5249	1.20840	158
		انثى	2.8299	1.24735	266
		المجموع	2.7162	1.24036	424
	أهمية	ذكر	3.9403	.91977	157
		انثى	4.2271	.67179	267
		المجموع	4.1209	.78423	424
	المجموع	ذكر	3.2304	1.28562	315
		انثى	3.5298	1.22050	533
		المجموع	3.4186	1.25272	848
النوعية	واقع	ذكر	2.4587	1.13194	158
		انثى	2.6531	1.22618	266
		المجموع	2.5807	1.19430	424
	أهمية	ذكر	3.9081	.82976	157
		انثى	4.0932	.78825	267

424	.80787	4.0247	**المجموع**		
315	1.22866	3.1811	**ذكر**	**المجموع**	
533	1.25660	3.3745	**انثى**		
848	1.24907	3.3027	**المجموع**		
158	1.14488	2.4480	**ذكر**	واقع	**التكنولوجية**
266	1.23851	2.6236	**انثى**		
424	1.20610	2.5582	**المجموع**		
157	.79578	3.9986	**ذكر**	أهمية	
267	.81356	4.0037	**انثى**		
424	.80608	4.0018	**المجموع**		
315	1.25420	3.2208	**ذكر**	**المجموع**	
533	1.25382	3.3150	**انثى**		
848	1.25405	3.2800	**المجموع**		
158	1.17436	2.4045	**ذكر**	واقع	**الموارد**
266	1.21802	2.6476	**انثى**		
424	1.20630	2.5570	**المجموع**		
157	.81132	3.9595	**ذكر**	أهمية	
267	.77874	4.0797	**انثى**		
424	.79214	4.0352	**المجموع**		
315	1.27397	3.1795	**ذكر**	**المجموع**	
533	1.24734	3.3650	**انثى**		
848	1.25974	3.2961	**المجموع**		
158	1.10735	2.3705	**ذكر**	واقع	**الازمات**
266	1.25188	2.5876	**انثى**		
424	1.20333	2.5067	**المجموع**		
157	.81333	4.0088	**ذكر**	أهمية	
267	.79433	4.0700	**انثى**		
424	.80100	4.0474	**المجموع**		
315	1.27079	3.1871	**ذكر**	**المجموع**	
533	1.28317	3.3302	**انثى**		
848	1.27971	3.2770	**المجموع**		
158	1.12335	2.3586	**ذكر**	واقع	**الاتصال**
266	1.22830	2.5008	**انثى**		
424	1.19092	2.4479	**المجموع**		
157	.78707	3.9073	**ذكر**	أهمية	
267	.75350	4.0687	**انثى**		
424	.76914	4.0089	**المجموع**		
315	1.24105	3.1305	**ذكر**	**المجموع**	

		انثى	3.2862	1.28494	533
		المجموع	3.2284	1.27031	848
الاجتماعات	واقع	ذكر	2.3133	1.09336	158
		انثى	2.5150	1.26592	266
		المجموع	2.4399	1.20715	424
	أهمية	ذكر	3.9688	.79959	157
		انثى	4.0951	.88169	267
		المجموع	4.0483	.85344	424
	المجموع	ذكر	3.1384	1.26597	315
		انثى	3.3066	1.34622	533
		المجموع	3.2441	1.31874	848
التقويم	واقع	ذكر	2.2996	1.12831	158
		انثى	2.5226	1.27725	266
		المجموع	2.4395	1.22726	424
	أهمية	ذكر	4.0382	.84202	157
		انثى	4.0886	.82163	267
		المجموع	4.0700	.82860	424
	المجموع	ذكر	3.1661	1.32170	315
		انثى	3.3071	1.32833	533
		المجموع	3.2547	1.32684	848
القرار	واقع	ذكر	2.3557	1.10387	158
		انثى	2.5523	1.21367	266
		المجموع	2.4790	1.17649	424
	أهمية	ذكر	3.9618	.77745	157
		انثى	4.0120	.79031	267
		المجموع	3.9934	.78503	424
	المجموع	ذكر	3.1562	1.24759	315
		انثى	3.2835	1.25687	533
		المجموع	3.2362	1.25421	848

ج) حسب متغير الخبرة : تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة وعلى المجالات ككل مقسمين بحسب الخبرة (5- 10 سنوات ،11-15 سنة ،16- 20 سنة، أكثر من 20 سنة) ،وأظهرت النتائج وجود فروق ظاهرية بين متوسطات ممارستهم للمهارات اللازمة للرّيادة الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة ، والجدول رقم (49) يوضح ذلك :

جدول رقم (49): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم تبعاً لمتغير الخبرة

المجال المهارات	المصدر	الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الاستراتيجية	واقع	5- 10 سنوات	2.6473	1.18058	237
		11-15 سنة	2.6324	1.22145	71
		16- 20 سنة	2.2574	1.12094	68
		اكثر من 20 سنة	2.7750	1.12088	48
		المجموع	2.5967	1.17766	424
	أهمية	5- 10 سنوات	4.1008	.88595	237
		11-15 سنة	4.2139	.66190	72
		16- 20 سنة	4.2412	.57905	68
		اكثر من 20 سنة	4.0745	.70510	47
		المجموع	4.1396	.78901	424
	المجموع	5- 10 سنوات	3.3741	1.27137	474
		11-15 سنة	3.4287	1.25864	143
		16- 20 سنة	3.2493	1.33461	136
		اكثر من 20 سنة	3.4179	1.13933	95
		المجموع	3.3682	1.26467	848
التنظيمية	واقع	5- 10 سنوات	2.7170	1.24548	237
		11-15 سنة	2.7465	1.22333	71
		16- 20 سنة	2.5248	1.25536	68
		اكثر من 20 سنة	2.9388	1.21531	48
		المجموع	2.7162	1.24036	424
	أهمية	5- 10 سنوات	4.0351	.90467	237
		11-15 سنة	4.2109	.65596	72
		16- 20 سنة	4.2978	.58998	68
		اكثر من 20 سنة	4.1596	.43239	47
		المجموع	4.1209	.78423	424
	المجموع	5- 10 سنوات	3.3761	1.27183	474
		11-15 سنة	3.4838	1.22179	143
		16- 20 سنة	3.4113	1.32157	136
		اكثر من 20 سنة	3.5428	1.09839	95
		المجموع	3.4186	1.25272	848
النوعية	واقع	5- 10 سنوات	2.6027	1.19324	237
		11-15 سنة	2.5923	1.27416	71
		16- 20 سنة	2.4234	1.15168	68
		اكثر من 20 سنة	2.6776	1.15364	48
		المجموع	2.5807	1.19430	424
	أهمية	5- 10 سنوات	3.9565	.87469	237
		11-15 سنة	4.0497	.73811	72
		16- 20 سنة	4.2291	.81368	68
		اكثر من 20 سنة	4.0347	.42931	47
		المجموع	4.0247	.80787	424

474	1.24550	3.2796	5- 10 سنوات	المجموع	
143	1.26785	3.3261	15-11 سنة		
136	1.34464	3.3262	16- 20 سنة		
95	1.10494	3.3490	اكثر من 20 سنة		
848	1.24907	3.3027	المجموع		
237	1.24634	2.6240	5- 10 سنوات	واقع	التكنولوجية
71	1.13339	2.4945	15-11 سنة		
68	1.17465	2.3595	16- 20 سنة		
48	1.15082	2.6088	اكثر من 20 سنة		
424	1.20610	2.5582	المجموع		
237	.89022	4.0267	5- 10 سنوات	أهمية	
72	.80831	3.9167	15-11 سنة		
68	.63366	3.9869	16- 20 سنة		
47	.54800	4.0284	اكثر من 20 سنة		
424	.80608	4.0018	المجموع		
474	1.28973	3.3254	5- 10 سنوات	المجموع	
143	1.21206	3.2106	15-11 سنة		
136	1.24544	3.1732	16- 20 سنة		
95	1.14815	3.3111	اكثر من 20 سنة		
848	1.25405	3.2800	المجموع		
237	1.20117	2.6160	5- 10 سنوات	واقع	الموارد
71	1.21913	2.4891	15-11 سنة		
68	1.18515	2.3596	16- 20 سنة		
48	1.24369	2.6458	اكثر من 20 سنة		
424	1.20630	2.5570	المجموع		
237	.83454	4.0058	5- 10 سنوات	أهمية	
72	.80534	4.0025	15-11 سنة		
68	.63890	4.1150	16- 20 سنة		
47	.76082	4.1180	اكثر من 20 سنة		
424	.79214	4.0352	المجموع		
474	1.24548	3.3109	5- 10 سنوات	المجموع	
143	1.27811	3.2511	15-11 سنة		
136	1.29448	3.2373	16- 20 سنة		
95	1.26655	3.3742	اكثر من 20 سنة		
848	1.25974	3.2961	المجموع		
237	1.21063	2.5265	5- 10 سنوات	واقع	الازمات
71	1.13601	2.4139	15-11 سنة		
68	1.13665	2.3835	16- 20 سنة		
48	1.35089	2.7212	اكثر من 20 سنة		
424	1.20333	2.5067	المجموع		
237	.84372	4.0299	5- 10 سنوات	أهمية	
72	.78942	4.0064	15-11 سنة		
68	.68719	4.0781	16- 20 سنة		
47	.76217	4.1538	اكثر من 20 سنة		
424	.80100	4.0474	المجموع		

	المجموع	5- 10 سنوات	3.2782	1.28557	474
		11-15 سنة	3.2157	1.25946	143
		16- 20 سنة	3.2308	1.26443	136
		اكثر من 20 سنة	3.4300	1.30969	95
		المجموع	3.2770	1.27971	848
الاتصال	واقع	5- 10 سنوات	2.4820	1.21452	237
		11-15 سنة	2.3427	1.13959	71
		16- 20 سنة	2.3023	1.15068	68
		اكثر من 20 سنة	2.6412	1.20201	48
		المجموع	2.4479	1.19092	424
	أهمية	5- 10 سنوات	4.0117	.83300	237
		11-15 سنة	3.9475	.76390	72
		16- 20 سنة	4.0507	.60385	68
		اكثر من 20 سنة	4.0284	.66282	47
		المجموع	4.0089	.76914	424
	المجموع	5- 10 سنوات	3.2468	1.29169	474
		11-15 سنة	3.1507	1.25711	143
		16- 20 سنة	3.1765	1.26805	136
		اكثر من 20 سنة	3.3275	1.19312	95
الاجتماعات	واقع	5- 10 سنوات	2.5190	1.21402	237
		11-15 سنة	2.2915	1.19854	71
		16- 20 سنة	2.1603	1.13573	68
		اكثر من 20 سنة	2.6646	1.22743	48
		المجموع	2.4399	1.20715	424
	أهمية	5- 10 سنوات	4.0409	.90351	237
		11-15 سنة	3.9931	.87923	72
		16- 20 سنة	4.1015	.79372	68
		اكثر من 20 سنة	4.0936	.62255	47
		المجموع	4.0483	.85344	424
	المجموع	5- 10 سنوات	3.2800	1.31262	474
		11-15 سنة	3.1483	1.35037	143
		16- 20 سنة	3.1309	1.37908	136
		اكثر من 20 سنة	3.3716	1.20783	95
		المجموع	3.2441	1.31874	848
التقويم	واقع	5- 10 سنوات	2.5274	1.26244	237
		11-15 سنة	2.3122	1.24369	71
		16- 20 سنة	2.1569	1.06461	68
		اكثر من 20 سنة	2.5938	1.19589	48
		المجموع	2.4395	1.22726	424
	أهمية	5- 10 سنوات	4.0963	.86656	237
		11-15 سنة	3.9722	.90253	72
		16- 20 سنة	4.0564	.64041	68
		اكثر من 20 سنة	4.1064	.76568	47
		المجموع	4.0700	.82860	424
	المجموع	5- 10 سنوات	3.3119	1.33661	474

		11-15 سنة	3.1480	1.36510	143
		16- 20 سنة	3.1066	1.29413	136
		اكثر من 20 سنة	3.3421	1.25698	95
		المجموع	3.2547	1.32684	848
القرار	واقع	5- 10 سنوات	2.5527	1.19677	237
		11-15 سنة	2.3155	1.09004	71
		16- 20 سنة	2.2853	1.17705	68
		اكثر من 20 سنة	2.6312	1.17259	48
		المجموع	2.4790	1.17649	424
	أهمية	5- 10 سنوات	4.0152	.82597	237
		11-15 سنة	3.9000	.83024	72
		16- 20 سنة	3.9941	.61399	68
		اكثر من 20 سنة	4.0255	.73262	47
		المجموع	3.9934	.78503	424
	المجموع	5- 10 سنوات	3.2840	1.26128	474
		11-15 سنة	3.1133	1.24997	143
		16- 20 سنة	3.1397	1.26890	136
		اكثر من 20 سنة	3.3211	1.20052	95
		المجموع	3.2362	1.25421	848

د) حسب متغير المؤهل العلمي : تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة وعلى المجالات ككل مقسمين بحسب المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم عالي ،ماجستير)،وأظهرت النتائج وجود فروق ظاهرية بين متوسطات ممارستهم للمهارات اللازمة للرّيادة الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ،والجدول رقم (50) يوضح ذلك :

جدول رقم (50): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال المهارات	المصدر	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الاستراتيجية	واقع	بكالوريوس	2.5053	1.16910	246
		دبلوم عالي	2.5936	1.15666	125
		ماجستير	3.0283	1.19267	53
		المجموع	2.5967	1.17766	424
	أهمية	بكالوريوس	4.0813	.83801	246
		دبلوم عالي	4.2760	.69170	125
		ماجستير	4.0887	.74231	53
		المجموع	4.1396	.78901	424
	المجموع	بكالوريوس	3.2933	1.28633	492
		دبلوم عالي	3.4348	1.27081	250
		ماجستير	3.5585	1.12299	106
		المجموع	3.3682	1.26467	848
التنظيمية	واقع	بكالوريوس	2.5925	1.22977	246
		دبلوم عالي	2.8265	1.23825	125
		ماجستير	3.0307	1.23735	53
		المجموع	2.7162	1.24036	424
	أهمية	بكالوريوس	4.0780	.78703	246
		دبلوم عالي	4.2680	.74755	125
		ماجستير	3.9729	.81780	53
		المجموع	4.1209	.78423	424
	المجموع	بكالوريوس	3.3352	1.27142	492
		دبلوم عالي	3.5473	1.25036	250
		ماجستير	3.5018	1.14608	106
		المجموع	3.4186	1.25272	848
النوعية	واقع	بكالوريوس	2.4897	1.18983	246
		دبلوم عالي	2.6227	1.22915	125
		ماجستير	2.9037	1.08644	53
		المجموع	2.5807	1.19430	424
	أهمية	بكالوريوس	3.9865	.87051	246
		دبلوم عالي	4.1444	.64595	125
		ماجستير	3.9196	.83132	53
		المجموع	4.0247	.80787	424
	المجموع	بكالوريوس	3.2381	1.28287	492
		دبلوم عالي	3.3836	1.24152	250
		ماجستير	3.4116	1.08962	106
		المجموع	3.3027	1.24907	848
التكنولوجية	واقع	بكالوريوس	2.4607	1.16959	246
		دبلوم عالي	2.5627	1.22635	125
		ماجستير	3.0000	1.24817	53
		المجموع	2.5582	1.20610	424

	أهمية	بكالوريوس	3.9612	.86812	246
		دبلوم عالي	4.1476	.66199	125
		ماجستير	3.8470	.77876	53
		المجموع	4.0018	.80608	424
	المجموع	بكالوريوس	3.2109	1.27382	492
		دبلوم عالي	3.3551	1.26399	250
		ماجستير	3.4235	1.11935	106
		المجموع	3.2800	1.25405	848
الموارد	واقع	بكالوريوس	2.4690	1.18831	246
		دبلوم عالي	2.5680	1.23026	125
		ماجستير	2.9400	1.17831	53
		المجموع	2.5570	1.20630	424
	أهمية	بكالوريوس	3.9619	.83202	246
		دبلوم عالي	4.2553	.63894	125
		ماجستير	3.8559	.83347	53
		المجموع	4.0352	.79214	424
	المجموع	بكالوريوس	3.2154	1.26823	492
		دبلوم عالي	3.4116	1.29291	250
		ماجستير	3.3979	1.11506	106
		المجموع	3.2961	1.25974	848
الازمات	واقع	بكالوريوس	2.4106	1.16485	246
		دبلوم عالي	2.5157	1.27443	125
		ماجستير	2.9318	1.13352	53
		المجموع	2.5067	1.20333	424
	أهمية	بكالوريوس	3.9422	.83727	246
		دبلوم عالي	4.3089	.70569	125
		ماجستير	3.9187	.70362	53
		المجموع	4.0474	.80100	424
	المجموع	بكالوريوس	3.1764	1.27062	492
		دبلوم عالي	3.4123	1.36527	250
		ماجستير	3.4253	1.06176	106
		المجموع	3.2770	1.27971	848
الاتصال	واقع	بكالوريوس	2.3442	1.13963	246
		دبلوم عالي	2.4560	1.28029	125
		ماجستير	2.9099	1.11390	53
		المجموع	2.4479	1.19092	424
	أهمية	بكالوريوس	3.9413	.78398	246
		دبلوم عالي	4.2213	.68166	125
		ماجستير	3.8218	.80163	53
		المجموع	4.0089	.76914	424
	المجموع	بكالوريوس	3.1427	1.26243	492
		دبلوم عالي	3.3387	1.35274	250
		ماجستير	3.3658	1.06893	106
		المجموع	3.2284	1.27031	848
الاجتماعات	واقع	بكالوريوس	2.3341	1.15651	246

		دبلوم عالي	2.5128	1.26599	125
		ماجستير	2.7585	1.24937	53
		المجموع	2.4399	1.20715	424
	أهمية	بكالوريوس	3.9854	.93391	246
		دبلوم عالي	4.2344	.68358	125
		ماجستير	3.9019	.75993	53
		المجموع	4.0483	.85344	424
	المجموع	بكالوريوس	3.1598	1.33627	492
		دبلوم عالي	3.3736	1.33222	250
		ماجستير	3.3302	1.17855	106
		المجموع	3.2441	1.31874	848
التقويم	واقع	بكالوريوس	2.3699	1.18495	246
		دبلوم عالي	2.4707	1.27863	125
		ماجستير	2.6887	1.28437	53
		المجموع	2.4395	1.22726	424
	أهمية	بكالوريوس	4.0047	.84360	246
		دبلوم عالي	4.2653	.73935	125
		ماجستير	3.9119	.88952	53
		المجموع	4.0700	.82860	424
	المجموع	بكالوريوس	3.1873	1.31349	492
		دبلوم عالي	3.3680	1.37653	250
		ماجستير	3.3003	1.25955	106
		المجموع	3.2547	1.32684	848
القرار	واقع	بكالوريوس	2.4045	1.14476	246
		دبلوم عالي	2.4936	1.20166	125
		ماجستير	2.7906	1.23121	53
		المجموع	2.4790	1.17649	424
	أهمية	بكالوريوس	3.9541	.82242	246
		دبلوم عالي	4.1120	.70945	125
		ماجستير	3.8962	.75853	53
		المجموع	3.9934	.78503	424
	المجموع	بكالوريوس	3.1793	1.26211	492
		دبلوم عالي	3.3028	1.27561	250
		ماجستير	3.3434	1.15939	106
		المجموع	3.2362	1.25421	848

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، والذي ينص على : ما البرنامج التطويري التدريبي المناسب لتطوير برنامج تدريبي لتنمية المهارات اللازمة للرّيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التّربية والتّعليم للواء الرّصيفة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل الصدق العاملي و تم حساب معاملات الارتباط لكل فقرة مع البعد الذي تنتمي اليه، وحساب معاملات الارتباط لكل فقرة مع جميع المجالات، وأشارت النتيجة ان جميع معاملات الارتباط كانت ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.01) او اقل، والجدول رقم (51) يوضح ذلك.

جدول (51): معاملات ارتباط الفقرة مع المجال وارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية

	الفقرات	المدراء			
		الواقع		الاهمية	
الرقم	المهارات الاستراتيجية	الارتباط مع الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية
1	تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة.	.597**	.598**	.907**	.906**
2	وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	.715**	.651**	.944**	.876**
3	اقتراح خطط فعالة للتعامل مع الأزمات.	.742**	.714**	.933**	.860**
4	اقتراح آليات تطوير الإدارة وفقا للاتجاهات المعاصرة.	.788**	.645**	.964**	.892**
5	تجسيد رؤية المنظمة من خلال الأنشطة داخل المنظمة وخارجها.	.853**	.725**	.889**	.814**
6	تطويع الاتجاهات الفكرية المعاصرة لتلائم الفكر التربوي السائد.	.819**	.725**	.931**	.867**
7	الإلمام بأهداف التربية المتعلقة بالفرد والمجتمع.	.784**	.640**	.914**	.850**
8	الإلمام بالمفاهيم التربوية الحديثة.	.769**	.715**	.902**	.852**
9	تشجيع الإبداع الوظيفي للعاملين.	.694**	.594**	.901**	.829**
الرقم	المهارات التنظيمية	الارتباط مع الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية
1	تفسير قوانين المدرسة .	.575**	.570**	.853**	.870**
2	ادراك مستوى الرّيادة الحالية للمدرسة.	.675**	.663**	.929**	.891**
3	تمييز الصراعات القائمة بين العاملين أثناء تنفيذ العمل الريادي.	.649**	.679**	.869**	.839**

4	تفويض الأعمال الرّيادية للمتميزين في الهيئة الادارية والتعليمية .	.607**	.544**	.885**	.832**
5	اتقان تنظيم السجلات المدرسية.	.690**	.552**	.912**	.877**
6	توزيع المسؤوليات الرّيادية بين العاملين في المدرسة .	.769**	.690**	.946**	.891**
7	تنظيم الجداول المدرسية بشكل سليم لما يخدم أغراض المدرسة.	.643**	.611**	.901**	.838**
8	تكوين فرق العمل بطريقة ريادية.	.795**	.676**	.939**	.872**
9	رفع مستوى دافعية الرّيادة للعاملين.	.806**	.693**	.938**	.882**
10	خلق روح العمل الجماعي الرّيادي مع العاملين بعضهم ببعض.	.740**	.633**	.927**	.911**
11	الالتزام بالمواعيد المتفق عليها لتنفيذ المشاريع الرّيادية.	.804**	.704**	.939**	.863**
12	العمل على خلق مناخ تنظيمي صحي للرّيادة الادارية .	.792**	.715**	.939**	.890**
13	التعامل مع ضغوط العمل الرّيادي بطريقة إيجابية.	.700**	.638**	.896**	.852**
14	امتلاك قدرة معرفة مستوى الرّيادة لديهم .	.866**	.715**	.931**	.855**
15	اعتماد منهجية البحث العلمي في حل المشكلات التنظيمية للرّيادة.	.808**	.680**	.908**	.871**
16	اتقان معالجة الأمور أثناء تنفيذ المهارات الرّيادية.	.855**	.659**	.933**	.916**

الرقم	المهارات النّوعية	الارتباط مع الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية
1	الإسهام الاداري في زيادة مستوى التنمية.	.623**	.654**	.896**	.897**
2	تحقيق الرّيادة عن طريق انجازات عديدة للمجتمع.	.736**	.676**	.479**	.372**
3	تحقيق الرّيادة لإشباع حاجات أفراد مجتمع المدرسة لتحقيق طموحاتهم .	.698**	.639**	.924**	.914**
4	الاسهام الرّيادي في تطوير الانجازات المتميزة.	.702**	.690**	.900**	.888**
5	الاسهام الرّيادي في تقديم نتاجات تعليمية جديدة .	.759**	.721**	.862**	.850**
6	الاسهام الرّيادي في زيادة القدرة على المنافسة الحقيقة بين المؤسسات التربوية.	.711**	.654**	.927**	.912**
7	تطبيق ما تعلّمه في الرّيادة على عمله في المدرسة.	.487**	.177	.894**	.884**
8	المشاركة في البرامج التدريبية في الرّيادة.	.667**	.720**	.901**	.880**
9	تعزيز الدافع إلى الانجاز لدى المعلمين.	.765**	.785**	.906**	.889**
10	تقبل الدعم المستمر من الجهات التي يتم التعامل بها .	.637**	.606**	.921**	.897**
11	الرغبة القوية في الاستقلالية في العمل.	.686**	.611**	.885**	.894**

12	اتباع نهج المخاطرة في سبيل تحقيق الأهداف .	.661**	.626**	.809**	.789**
13	الافادة من التجارب السابقة أثناء العمل.	.627**	.734**	.912**	.883**
14	تفهم لبيئة المدرسة بشكل جيد عن طريق الإفادة من الفرص المتاحة.	.641**	.612**	.831**	.834**
15	البعد عن الممارسات غير القانونية حتى لو تضررت المصلحة الخاصة.	.662**	.607**	.846**	.841**
16	القيام بالعمل بعزيمة وإصرار .	.598**	.620**	.888**	.875**
17	المبادرة المستمرة بطرح الأفكار الجديدة المتعلقة بالعمل.	.661**	.667**	.905**	.889**
18	الاعتماد على الابتكار في المشاريع المتعلقة بالمدرسة.	.721**	.697**	.906**	.890**
19	اقتراح العديد من الأفكار المرتبطة بالمشاريع في فترة زمنية وجيزة .	.641**	.620**	.918**	.903**
الرقم	**المهارات التكنولوجية**	**الارتباط مع الفقرة**	**الارتباط مع الدرجة الكلية**	**الارتباط مع الفقرة**	**الارتباط مع الدرجة الكلية**
1	الريادة في التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة .	.671**	.707**	.907**	.906**
2	العمل على إشاعة ثقافة الحاسوب بين العاملين في المدرسة. للوصول للرّيادة الحاسوبية.	.645**	.695**	.944**	.876**
3	توظيف شبكة المعلومات في العملية الرّيادية الادارية.	.520**	.674**	.933**	.860**
4	استخدام تكنولوجيا الاتصالات في اتخاذ القرار الرّيادي.	.547**	.634**	.964**	.892**
5	تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير الرّيادي بالبحث المعلوماتي.	.657**	.708**	.889**	.814**
6	متابعة مصادر المعلومات الرّيادية الحديثة في القياس والتقويم.	.702**	.715**	.931**	.867**
7	تصميم مواقع للمدرسة على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لنشر إنجازاتها الرّيادية .	.362**	.477**	.914**	.850**
8	إعطاء دلالات واضحة لمؤتمرات النجاح في الرّيادة الادارية.	.592**	.641**	.902**	.852**
9	الاتصال الكترونيا مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل الرّيادي لتأمين متطلباته .	.486**	.543**	.901**	.829**
الرقم	**ادارة الموارد البشرية**	**الارتباط مع الفقرة**	**الارتباط مع الدرجة الكلية**	**الارتباط مع الفقرة**	**الارتباط مع الدرجة الكلية**
1	توصيف المهام المطلوبة للوظائف المختلفة المرتبطة بالرّيادة.	.733**	.659**	.899**	.875**
2	تفويض الصلاحيات للعاملين لتسهيل العمل الرّيادي.	.753**	.682**	.927**	.880**
3	استثمار الإمكانيات البشرية بفعالية.	.745**	.650**	.953**	.907**

4	استخدام التقنية الحديثة في ريادة إدارة الموارد البشرية.	.770**	.812**	.937**	.906**
5	الرّيادة في امتلاك مهارات إدارة الصراع.	.822**	.696**	.915**	.886**
6	إعداد برامج ريادية لتدريب وفق حاجات العاملين .	.853**	.724**	.918**	.875**
7	المشاركة في تدريب الموارد البشرية الرّيادية.	.838**	.697**	.872**	.840**
8	قيادة الفرق التعاونية الرّيادية.	.834**	.701**	.920**	.894**
9	استخدام استراتيجيات ريادية لتحفيز العاملين.	.749**	.695**	.919**	.883**
10	المتابعة المستمرة أثناء العمل الرّيادي.	.803**	.660**	.915**	.904**
11	المتابعة المستمرة في نهاية العمل الرّيادي.	.727**	.641**	.937**	.925**
الرقم	**مهارة إدارة أزمات ومعيقات الرّيادة**	**الارتباط مع الفقرة**	**الارتباط مع الدرجة الكلية**	**الارتباط مع الفقرة**	**الارتباط مع الدرجة الكلية**
1	الاسهام الرّيادي في تشكيل لجان الإصلاح لفض النزاعات بالطرق الودية بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي المعنية.	.702**	.728**	.573**	.343**
2	التعاون الرّيادي مع مجالس الآباء في الحد من العادات والتقاليد الضارة مثل (التدخين، المخدرات، الثأر،... الخ).	.709**	.718**	.915**	.911**
3	دراسة المشكلات الاجتماعية المسببة لمعيقات الرّيادة ذات الصلة بالمدرسة.	.596**	.607**	.868**	.844**
4	الافادة من ذوي الخبرة في المجتمع المحلي لتجنب أزمات الرّيادة.	.617**	.703**	.889**	.903**
5	تنظيم لقاءات مع الطلبة لمناقشة معيقات الرّيادة المدرسية التي قد يوجهونها.	.642**	.620**	.910**	.906**
6	التشجيع على تبادل الزيارات بين مدرسة المدير و المدارس الأخرى لتعرف معيقات الريادة المختلفة لتجنبها.	.575**	.234*	.806**	.865**
7	المبادرة بالاتصال والتنسيق مع المؤسسات والهيئات التعليمية المسئولة للتخفيف من معيقات الرّيادة.	.712**	.717**	.881**	.919**
8	معالجة انعكاسات المشكلات العائلية في الأسر على الطلاب.	.578**	.741**	.890**	.905**
9	عقد دورات تدريبية للعاملين في المدرسة بكيفية التعامل مع معيقات وأزمات الرّيادة.	.718**	.735**	.857**	.844**
10	توفير تعاون الإدارة المدرسية مع مراكز البحوث والدراسات من اجل تنمية الرّيادة فيها .	.677**	.636**	.820**	.809**
11	العمل على إيجاد مجلس لأولياء الأمور يزيد من تنمية الرّيادة في المدرسة .	.752**	.769**	.854**	.854**
12	عقد دورات يحضرها أولياء الأمور تسهم في تنمية الرّيادة لديهم.	.649**	.579**	.836**	.808**

الرقم		الارتباط مع الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية
13	استطلاع أراء أولياء الأمور عن تحصيل أبنائهم.	.685**	.708**	.891**	.873**
الرقم	**مهارات الاتصال**	**الارتباط مع الفقرة**	**الارتباط مع الدرجة الكلية**	**الارتباط مع الفقرة**	**الارتباط مع الدرجة الكلية**
1	توفير الأجواء اللازمة للاتصال الرّيادي.	.750**	.730**	.826**	.887**
2	استخدام نظام ريادي للاتصال مع العاملين .	.832**	.763**	.881**	.920**
3	إتقان مهارات الاتصال الرّيادي الرسمي .	.828**	.679**	.860**	.903**
4	إتقان مهارات الاتصال الرّيادي غير الرسمي .	.827**	.759**	.878**	.824**
5	إتقان مهارات الحوار مع الآخرين.	.758**	.671**	.891**	.835**
6	تفسير الموقف بطريقة ريادية .	.820**	.732**	.915**	.841**
7	إيصال رسالة التربية والتعليم للمجتمع بوضوح تام للعاملين في المدرسة.	.807**	.681**	.927**	.860**
8	المشاركة الرّيادية في النشاطات الاجتماعية لمؤسسات المجتمع.	.767**	.747**	.919**	.836**
9	بناء ريادة علمية لاستطلاع الآراء عن الوضع التربوي للبيئة المدرسية.	.782**	.712**	.611**	.389**
الرقم	**مهارة إدارة الاجتماعات**	**الارتباط مع الفقرة**	**الارتباط مع الدرجة الكلية**	**الارتباط مع الفقرة**	**الارتباط مع الدرجة الكلية**
1	تشخيص أهمية استثمار الوقت للعمل الرّيادي.	.642**	.732**	.922**	.906**
2	اقناع الآخرين بالرّيادة	.740**	.730**	.939**	.913**
3	امتلاك السرعة البديهية في الرد على كل سؤال بريادية.	.700**	.697**	.952**	.932**
4	اشعار الآخرين بأهمية أراءهم الرّيادية .	.705**	.799**	.943**	.929**
5	خلق روح المبادرة في اثناء النقاش عن سبل تحقيق الرّيادة.	.666**	.184	.938**	.919**
6	التعبير عن الأفكار بتميز.	.665**	.743**	.936**	.914**
7	الرّيادة بمهارة المناقشة.	.635**	.739**	.945**	.928**
8	مواجهة معيقات الرّيادة بفعالية.	.688**	.769**	.956**	.930**
9	ترجمة السلوك بطرقة جذابة مبدعة.	.729**	.794**	.957**	.939**
10	معالجة الاختلافات في وجهات النظر الرّيادية بطريقة مقنعة.	.671**	.750**	.952**	.937**
الرقم	**مهارات التقويم**	**الارتباط مع الفقرة**	**الارتباط مع الدرجة الكلية**	**الارتباط مع الفقرة**	**الارتباط مع الدرجة الكلية**
1	ادراك كيفية اجراء التقويم للمهارات الرّيادية .	.855**	.837**	.942**	.885**
2	استخدام أساليب التقنية الحديثة في تقويم المهارات الرّيادية.	.851**	.729**	.938**	.882**
3	تقويم خطط العمل الرّيادي بفعالية .	.844**	.688**	.944**	.922**
4	وضع معايير مناسبة لتقويم انجاز الأعمال الرّيادية .	.876**	.835**	.964**	.917**

5	استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير المهارات الرّيادية الادارية.	.892**	.801**	.963**	.927**
6	توظيف نتاجات التقويم الرّيادي في تطوير العمل الرّيادي.	.853**	.744**	.943**	.934**
الرقم	**مهارات اتخاذ القرارات**	**الارتباط مع الفقرة**	**الارتباط مع الدرجة الكلية**	**الارتباط مع الفقرة**	**الارتباط مع الدرجة الكلية**
1	الابداع في اتخاذ القرار الرّيادي.	.796**	.778**	.931**	.928**
2	التمييز بين أنواع القرارات الرّيادية حسب نظريات اتخاذ القرار .	.853**	.810**	.945**	.939**
3	الرّيادة في اتباع نظريات اتخاذ القرار .	.825**	.745**	.945**	.929**
4	اعتماد البيانات الواقعية في اتخاذ القرارات الرّيادية .	.806**	.721**	.963**	.919**
5	المخاطرة في متابعة تنفيذ القرارات الرّيادية .	.677**	.633**	.845**	.799**
6	تحديد عدة بدائل للقرار واختيار البديل الأمثل من بينها .	.817**	.746**	.855**	.792**
7	القدرة على جعل الآخرين يلتزمون بالقرارات الرّيادية المتخذة .	.844**	.757**	.937**	.897**
8	اشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات الرّيادية .	.854**	.765**	.953**	.911**
9	اشراك العاملين في تقييم القرارات الرّيادية المتخذة.	.857**	.749**	.942**	.903**
10	التعامل بوعي مع الأنماط السلوكية المختلفة للعاملين عند مناقشة بدائل القرارات الريادية المتنوعة.	.786**	.744**	.958**	.907**
الرقم	**المهارات الاستراتيجية**	**المعلمين**	**المعلمين**	**المعلمين**	**المعلمين**
		الواقع	**الواقع**	**الأممية**	**الأهمية**
		الارتباط مع الفقرة	**الارتباط مع الدرجة الكلية**	**الارتباط مع الفقرة**	**الارتباط مع الدرجة الكلية**
1	تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة.	.641**	.576**	.786**	.650**
2	وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	.857**	.760**	.826**	.628**
3	اقتراح خطط فعالة للتعامل مع الأزمات.	.902**	.822**	.804**	.660**
4	اقتراح آليات تطوير الإدارة وفقا للاتجاهات المعاصرة.	.897**	.801**	.776**	.640**
5	تجسيد رؤية المنظمة من خلال الأنشطة داخل المنظمة وخارجها.	.882**	.804**	.652**	.565**
6	تطويع الاتجاهات الفكرية المعاصرة لتلائم الفكر التربوي السائد.	.867**	.816**	.770**	.630**
7	الإلمام بأهداف التربية المتعلقة بالفرد والمجتمع.	.898**	.811**	.736**	.576**
8	الإلمام بالمفاهيم التربوية الحديثة.	.908**	.806**	.822**	.638**
9	تشجيع الإبداع الوظيفي للعاملين.	.844**	.739**	.580**	.274**

الرقم	المهارات التنظيمية	الارتباط مع الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية
1	تفسير قوانين المدرسة .	.552**	.429**	.676**	.544**
2	ادراك مستوى الرّيادة الحالية للمدرسة.	.853**	.798**	.743**	.629**
3	تمييز الصراعات القائمة بين العاملين أثناء تنفيذ العمل الرّيادي.	.869**	.819**	.703**	.541**
4	تفويض الأعمال الرّيادية للمتميزين في الهيئة الادارية والتعليمية .	.852**	.828**	.698**	.554**
5	اتقان تنظيم السجلات المدرسية.	.831**	.793**	.715**	.608**
6	توزيع المسؤوليات الرّيادية بين العاملين في المدرسة .	.908**	.843**	.799**	.629**
7	تنظيم الجداول المدرسية بشكل سليم لما يخدم أغراض المدرسة.	.892**	.799**	.799**	.656**
8	تكوين فرق العمل بطريقة ريادية.	.901**	.801**	.830**	.677**
9	رفع مستوى دافعية الرّيادة للعاملين.	.895**	.818**	.809**	.638**
10	خلق روح العمل الجماعي الريادي مع العاملين بعضهم ببعض.	.903**	.826**	.755**	.621**
11	الالتزام بالمواعيد المتفق عليها لتنفيذ المشاريع الرّيادية.	.910**	.827**	.779**	.704**
12	العمل على خلق مناخ تنظيمي صحي للرّيادة الادارية .	.887**	.834**	.789**	.684**
13	التعامل مع ضغوط العمل الرّيادي بطريقة إيجابية.	.877**	.812**	.819**	.668**
14	امتلاك قدرة معرفة مستوى الرّيادة لديهم .	.914**	.844**	.763**	.655**
15	اعتماد منهجية البحث العلمي في حل المشكلات التنظيمية للرّيادة.	.871**	.825**	.779**	.659**
16	اتقان معالجة الأمور أثناء تنفيذ المهارات الرّيادية.	.881**	.840**	.532**	.324**

الرقم	المهارات النوعية	الارتباط مع الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية
1	الإسهام الاداري في زيادة مستوى التنمية.	.898**	.862**	.777**	.684**
2	تحقيق الرّيادة عن طريق انجازات عديدة للمجتمع.	.910**	.865**	.725**	.597**
3	تحقيق الرّيادة لإشباع حاجات أفراد مجتمع المدرسة لتحقيق طموحاتهم .	.879**	.841**	.473**	.296**
4	الاسهام الرّيادي في تطوير الانجازات المتميزة.	.883**	.867**	.759**	.723**
5	الاسهام الرّيادي في تقديم نتاجات تعليمية جديدة .	.868**	.835**	.769**	.697**

6	الاسهام الرّيادي في زيادة القدرة على المنافسة الحقيقة بين المؤسسات التربوية.	.850**	.812**	.734**	.639**
7	تطبيق ما تعلّمه في الريادة على عمله في المدرسة.	.853**	.827**	.779**	.686**
8	المشاركة في البرامج التدريبية في الرّيادة.	.906**	.835**	.720**	.574**
9	تعزيز الدافع إلى الانجاز لدى المعلمين.	.896**	.860**	.750**	.700**
10	تقبل الدعم المستمر من الجهات التي يتم التعامل بها .	.585**	.418**	.760**	.680**
11	الرغبة القوية في الاستقلالية في العمل.	.882**	.815**	.393**	.194**
12	اتباع نهج المخاطرة في سبيل تحقيق الأهداف .	.837**	.740**	.618**	.520**
13	الافادة من التجارب السابقة أثناء العمل.	.850**	.804**	.751**	.633**
14	تفهم لبيئة المدرسة بشكل جيد عن طريق الإفادة من الفرص المتاحة.	.884**	.812**	.729**	.645**
15	البعد عن الممارسات غير القانونية حتى لو تضررت المصلحة الخاصة.	.822**	.739**	.658**	.546**
16	القيام بالعمل بعزيمة وإصرار .	.886**	.833**	.426**	.204**
17	المبادرة المستمرة بطرح الأفكار الجديدة المتعلقة بالعمل.	.882**	.811**	.762**	.667**
18	الاعتماد على الابتكار في المشاريع المتعلقة بالمدرسة.	.870**	.830**	.812**	.727**
19	اقتراح العديد من الأفكار المرتبطة بالمشاريع في فترة زمنية وجيزة .	.895**	.847**	.744**	.663**

الرقم	المهارات التكنولوجية	الارتباط مع الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية
1	الرّيادة في التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة .	.888**	.846**	.833**	.727**
2	العمل على إشاعة ثقافة الحاسوب بين العاملين في المدرسة للوصول للريادة الحاسوبية.	.903**	.853**	.838**	.708**
3	توظيف شبكة المعلومات في العملية الرّيادية الادارية.	.898**	.840**	.834**	.727**
4	استخدام تكنولوجيا الاتصالات في اتخاذ القرار الرّيادي.	.916**	.845**	.863**	.747**
5	تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير الريادي بالبحث المعلوماتي.	.686**	.526**	.852**	.749**
6	متابعة مصادر المعلومات الرّيادية الحديثة في القياس والتقويم.	.906**	.863**	.835**	.723**
7	تصميم مواقع للمدرسة على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لنشر انجازاتها الرّيادية .	.875**	.814**	.805**	.673**
8	إعطاء دلالات واضحة لمؤتمرات النجاح في الرّيادة الادارية.	.878**	.828**	.838**	.717**

9	الاتصال الكترونيا مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل الرّيادي لتأمين متطلباته .	.863**	.794**	.828**	.716**
الرقم	**ادارة الموارد البشرية**	**الارتباط مع الفقرة**	**الارتباط مع الدرجة الكلية**	**الارتباط مع الفقرة**	**الارتباط مع الدرجة الكلية**
1	توصيف المهام المطلوبة للوظائف المختلفة المرتبطة بالرّيادة.	.904**	.834**	.534**	.351**
2	تفويض الصلاحيات للعاملين لتسهيل العمل الرّيادي.	.897**	.850**	.794**	.760**
3	استثمار الإمكانيات البشرية بفعالية.	.890**	.824**	.757**	.745**
4	استخدام التقنية الحديثة في ريادة إدارة الموارد البشرية.	.907**	.854**	.798**	.772**
5	الرّيادة في امتلاك مهارات إدارة الصراع.	.894**	.849**	.810**	.743**
6	إعداد برامج ريادية لتدريب وفق حاجات العاملين .	.920**	.863**	.795**	.788**
7	المشاركة في تدريب الموارد البشرية الرّيادية.	.901**	.850**	.809**	.747**
8	قيادة الفرق التعاونية الرّيادية.	.773**	.696**	.680**	.601**
9	استخدام استراتيجيات ريادية لتحفيز العاملين.	.928**	.858**	.810**	.760**
10	المتابعة المستمرة أثناء العمل الرّيادي.	.915**	.861**	.800**	.765**
11	المتابعة المستمرة في نهاية العمل الرّيادي.	.920**	.864**	.794**	.751**
الرقم	**مهارة إدارة أزمات ومعيقات الريادة**	**الارتباط مع الفقرة**	**الارتباط مع الدرجة الكلية**	**الارتباط مع الفقرة**	**الارتباط مع الدرجة الكلية**
1	الاسهام الريادي في تشكيل لجان الإصلاح لفض النزاعات بالطرق الودية بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي المعنية.	.903**	.869**	.783**	.743**
2	التعاون الرّيادي مع مجالس الآباء في الحد من العادات والتقاليد الضارة مثل (التدخين، المخدرات، الثأر،... الخ).	.900**	.871**	.812**	.734**
3	دراسة المشكلات الاجتماعية المسببة لمعيقات الرّيادة ذات الصلة بالمدرسة.	.919**	.851**	.856**	.763**
4	الافادة من ذوي الخبرة في المجتمع المحلي لتجنب أزمات الرّيادة.	.895**	.841**	.855**	.766**
5	تنظيم لقاءات مع الطلبة لمناقشة معيقات الرّيادة المدرسية التي قد يوجهونها.	.882**	.819**	.861**	.769**
6	التشجيع على تبادل الزيارات بين مدرسة المدير والمدارس الأخرى لتعرف معيقات الرّيادة المختلفة لتجنبها.	.881**	.812**	.812**	.738**
7	المبادرة بالاتصال والتنسيق مع المؤسسات والهيئات التعليمية المسئولة للتخفيف من معيقات الرّيادة.	.629**	.472**	.864**	.785**
8	معالجة انعكاسات المشكلات العائلية في الأسر على الطلاب.	.888**	.851**	.789**	.751**

الرقم		الارتباط مع الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية
9	عقد دورات تدريبية للعاملين في المدرسة بكيفية التعامل مع معيقات وأزمات الرّيادة.	.863**	.829**	.848**	.775**
10	توفير تعاون الإدارة المدرسية مع مراكز البحوث والدراسات من اجل تنمية الريادة فيها .	.880**	.838**	.824**	.795**
11	العمل على إيجاد مجلس لأولياء الأمور يزيد من تنمية الرّيادة في المدرسة .	.863**	.823**	.792**	.722**
12	عقد دورات يحضرها أولياء الأمور تسهم في تنمية الريادة لديهم.	.827**	.814**	.831**	.780**
13	استطلاع أراء أولياء الأمور عن تحصيل أبنائهم.	.833**	.808**	.767**	.712**
الرقم	**مهارات الاتصال**	**الارتباط مع الفقرة**	**الارتباط مع الدرجة الكلية**	**الارتباط مع الفقرة**	**الارتباط مع الدرجة الكلية**
1	توفير الأجواء اللازمة للاتصال الرّيادي.	.899**	.843**	.658**	.776**
2	استخدام نظام ريادي للاتصال مع العاملين .	.899**	.831**	.668**	.780**
3	إتقان مهارات الاتصال الرّيادي الرسمي .	.919**	.834**	.676**	.770**
4	إتقان مهارات الاتصال الرّيادي غير الرسمي .	.879**	.784**	.612**	.627**
5	إتقان مهارات الحوار مع الآخرين.	.932**	.843**	.621**	.727**
6	تفسير الموقف بطريقة ريادية .	.908**	.807**	.677**	.788**
7	إيصال رسالة التربية والتعليم للمجتمع بوضوح تام للعاملين في المدرسة.	.896**	.824**	.678**	.822**
8	المشاركة الرّيادية في النشاطات الاجتماعية لمؤسسات المجتمع.	.911**	.838**	.656**	.784**
9	بناء ريادة علمية لاستطلاع الآراء عن الوضع التربوي للبيئة المدرسية.	.871**	.837**	.820**	.378**
الرقم	**مهارة إدارة الاجتماعات**	**الارتباط مع الفقرة**	**الارتباط مع الدرجة الكلية**	**الارتباط مع الفقرة**	**الارتباط مع الدرجة الكلية**
1	تشخيص أهمية استثمار الوقت للعمل الرّيادي.	.889**	.782**	.795**	.773**
2	اقناع الآخرين بالرّيادة	.904**	.796**	.563**	.353**
3	امتلاك السرعة البديهية في الرد على كل سؤال بريادية.	.894**	.776**	.818**	.745**
4	اشعار الآخرين بأهمية آراءهم الرّيادية .	.911**	.783**	.854**	.773**
5	خلق روح المبادرة في اثناء النقاش عن سبل تحقيق الرّيادة.	.903**	.774**	.814**	.762**
6	التعبير عن الأفكار بتميز.	.918**	.734**	.816**	.776**
7	الرّيادة بمهارة المناقشة.	.898**	.717**	.803**	.755**
8	مواجهة معيقات الرّيادة بفعالية.	.896**	.728**	.835**	.793**

9	ترجمة السلوك بطرقة جذابة مبدعة.	.892**	.722**	.530**	.385**
10	معالجة الاختلافات في وجهات النظر الرّيادية بطريقة مقنعة.	.868**	.693**	.849**	.812**
الرقم	**مهارات التقويم**	**الارتباط مع الفقرة**	**الارتباط مع الدرجة الكلية**	**الارتباط مع الفقرة**	**الارتباط مع الدرجة الكلية**
1	ادراك كيفية اجراء التقويم للمهارات الرّيادية .	.926**	.731**	.888**	.770**
2	استخدام أساليب التقنية الحديثة في تقويم المهارات الرّيادية.	.947**	.737**	.894**	.810**
3	تقويم خطط العمل الرّيادي بفعالية .	.958**	.763**	.905**	.771**
4	وضع معايير مناسبة لتقويم انجاز الأعمال الرّيادية .	.939**	.759**	.909**	.790**
5	استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير المهارات الرّيادية الادارية.	.948**	.756**	.906**	.768**
6	توظيف نتاجات التقويم الريادي في تطوير العمل الرّيادي.	.881**	.761**	.891**	.807**
الرقم	**مهارات اتخاذ القرارات**	**الارتباط مع الفقرة**	**الارتباط مع الدرجة الكلية**	**الارتباط مع الفقرة**	**الارتباط مع الدرجة الكلية**
1	الابداع في اتخاذ القرار الرّيادي.	.854**	.774**	.834**	.805**
2	التمييز بين أنواع القرارات الرّيادية حسب نظريات اتخاذ القرار .	.885**	.781**	.862**	.776**
3	الرّيادة في اتباع نظريات اتخاذ القرار .	.904**	.773**	.885**	.813**
4	اعتماد البيانات الواقعية في اتخاذ القرارات الرّيادية .	.902**	.789**	.867**	.814**
5	المخاطرة في متابعة تنفيذ القرارات الرّيادية .	.890**	.738**	.775**	.652**
6	تحديد عدة بدائل للقرار واختيار البديل الأمثل من بينها .	.903**	.772**	.825**	.752**
7	القدرة على جعل الآخرين يلتزمون بالقرارات الرّيادية المتخذة .	.914**	.773**	.809**	.745**
8	اشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات الرّيادية.	.909**	.740**	.856**	.707**
9	اشراك العاملين في تقييم القرارات الرّيادية المتخذة.	.889**	.717**	.819**	.710**
10	التعامل بوعي مع الأنماط السلوكية المختلفة للعاملين عند مناقشة بدائل القرارات الرّيادية المتنوعة.	.890**	.767**	.843**	.743**

بناءً على ما تقدم من ظهور الحاجات التي أفرزتها الفروق بين الواقع والمأمول والتحليل العاملي والارتباطات ،أظهرت النتائج البرنامج التطويري التدريبي المناسب لتنمية المهارات اللازمة للريادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة .

- **الأهداف الخاصة لتنمية المهارات اللازمة للرّيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة هي كالآتي :**

  – تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة والتخطيط الاستراتيجي لما يخدم الريادة الإدارية.

  – رفع مستوى مهارات التنظيم المرتبطة بتفسير القوانين والسياسات التربوية.

  – رفع مستوى الأداء النوعي لمديري المدارس بما يتلاءم مع التغييرات العلمية المختلفة.

  – توظيف المهارات التكنولوجية التي يتم اكتسابها في العملية الإدارية التعلمية .

  – تنفيذ خطة إجرائية لرفع مستوى الموارد البشرية المرتبط مستوى أداء المدراء كمشرفين.

  – تنمية أسلوب المخاطرة لحل الأزمات والمعيقات التي يواجهونها المدراء بطريقة علمية .

  – رفع مستوى الاتصال والتواصل بشكل إجرائي يتم ملاحظته وقياسه وتقويمه .

  – رفع مستوى إدارة الاجتماعات و فن الحوار والمناقشة والمناظرة .

  – تفعيل أساليب التقويم الحديثة ورفع مستوى المساءلة التربوية .

  – بث روح المخاطرة في صناعة واتخاذ القرارات بما ينسجم مع السياسات التربوية .

الأساليب المستخدمة في البرنامج: المحاضرات، والندوات، والعمل الجماعي، التعلم الالكتروني، والعمل ضمن فرق مجموعات ،والحوارات المفتوحة، وتمثيل الأدوار، التدريب عن بعد، الزيارات الميدانية .

- **الوسائل المستخدمة في البرنامج :** أوراق العمل ،أوراق المديرين، وأوراق المتدربين، شاشات العرض التعليمية والعروض المرئية، جهاز عرض الشرائح ، فارة لاسلكي لتقديم العروض التقديمية، السبورة الذكية، جهاز عرض البيانات الداتا شو، الشفافيات وجهاز عارض الشفافيات، التسجيلات الميدانية، والمشاهدات المباشرة، وعروض الأفلام، والنشرات التثقيفية.

- **المستهدفون من البرنامج التدريبي المقترح:** يستهدف البرنامج كافة مديري المدارس الحكومية لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة .

أساتذة مختصون في الإدارة التربوية من العاملين في الجامعات ،والمشرفين العاملين في مجلس الاشراف التربوي ، وخبراء مختصون في ادارة المؤسسات التعليمية.

إدارة البرنامج والإشراف عليه:

- رئيس قسم الاشراف والإسناد التربوي في مديرية التربية والتعليم /لواء الرصيفة – مديرا.
- خبير في مجال الإدارة التربوية .
- خبير في مجال اداره المؤسسات التعليمية (المدارس).

مدة البرنامج:

تبلغ مدة البرنامج التدريبي 30يوما تدريبيا، بواقع 4 – 6 ساعات تدريب يومي وبواقع خمسة أيام في الأسبوع .

مكان تنفيذ البرنامج :

قاعات المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة .

وقت تنفيذ البرنامج:

يتم تنفيذ البرنامج في الشهر الذي يسبق بدء الدوام الفعلي للمدارس ، بحسب ما يقر به وزير التربية والتعليم للملكة الاردنية الهاشمية.

الامتيازات والحوافز :

- يمنح المتدرب شهادة رسمية من إدارة مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة .
- يعد التدريب على هذا البرنامج من الأساسيات اللازمة لبقاء مدير المدرسة في مركزه الوظيفي.
- تقدم علاوة اضافية من وزارة التربية والتعليم ،وتضاف إلى علاوات الرواتب المقدمة لمديري المدارس المتدربين.

أدوات وأساليب تقويم المشاركين:

يتم تقويم أداء المشاركين في البرنامج من خلال الأدوات التالية :

أدوات الملاحظة - الاستبيانات - المقابلات - دراسة السجلات.

يتم تقويم أداء المشاركين في البرنامج من خلال المشاركين التالية :

التقييم في نوعية العمل وتوقيته ورضا المشتركين، و قوائم الشطب والتقويم المستمر، والتقييم في تكاليف التدريب والتقييم في المدخلات والمخرجات والتقييم من خلال تحقيق الأهداف .

ولتحقيق أهداف البرنامج التطويري التدريبي يتم التطرق إلى عرض بعض المفاهيم والمصطلحات لموضوعات البرنامج التطويري التربوي وهي كالآتي:

الرؤية :هي هدف أو طموح أو تصورات للمستقبل والهدف الذى من أجله تعمل المؤسسة صورة للمستقبل مع بعض التعليقات المباشرة حول الأسباب التي تدعو الأفراد إلى السعي الى خلق ذلك المستقبل.

التّخطيط : تحديد الأعمال وتقدير الموارد واختيار السبل الأفضل لاستخدامها لتحقيق الأهداف المرجوة.

التّوجيه :ارشاد العاملين وتشجيعهم لتأدية الأعمال المطلوبة منهم.

الاستراتيجية: هي مجموعة الأفكار و المبادئ التي تتناول ميدانا من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة ومتكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل، ومتطلباته و اتجاهات مساره لغرض الوصول إلى أهداف محددة مرتبطة بالمستقبل .

الابداع الوظيفي: يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة ،ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع و العمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات و المعدات وطرائق التصنيع و التحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب و الرضا عن العمل بما يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية.

التفويض: تحقيق النتائج عن طريق منح الصلاحيات والسلطات للآخرين وتحفيزهم لتنفيذ الأعمال التي هي من هم مسؤولياتك بالمستوى المطلوب .

الرّيادة: هي عملية الانتفاع بتشكيلة واسعة من المهارات من أجل تحقيق قيمة مضافة لمجال محدد من مجالات النشاط البشري . وتكون المحصلة لهذا الجهد إما زيادة في الدخل او استقلالية أعلى بالإضافة إلى الإحساس بالفخر نتيجة الجهد الإبداعي المبذول.

فرق العمل: هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ، ويعد أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق الأهداف.

الاستقلالية: هي فسح المجال للشخص حتى يحس فعلاً بوجود الحرية نوعاً ما. ففكرياً هي عدم الخضوع لأفكار الأهل والقبول بها دون قناعة شخصية. فلكل شخص مبدأ يحاول العيش من أجله. أما مكانياً فهي فرصة للشخص ليبدأ مرحلة الاعتماد على النفس في أغلب الأشياء.

الدّعم التربوي: هو مجموعة من الوسائل و التقنيات التربوية التي يمكن اتباعها داخل الفصل أو خارجه لتلافي بعض الصعوبات التي قد تعترض التعلم.

توظيف تكنولوجيا المعلومات : توظيف مستحدثات تكنولوجية لتحقيق التعلم المطلوب، منها استخدام الكمبيوتر ومستحدثاته، والأقمار الصناعية والقنوات الفضائية، وشبكة المعلومات الدولية، بغرض إتاحة التعلم على مدار اليوم والليلة لمن يريده وفى المكان الذى يناسبه، بواسطة أساليب وطرق متنوعة تدعمها تكنولوجيا الوسائل المتعددة بمكوناتها المختلفة، لتقدم المحتوى التعليمي من خلال تركيبة من لغة مكتوبة ومنطوقة، وعناصر مرئية ثابتة ومتحركة، وتأثيرات وخلفيات متنوعة سمعية وبصرية، يتم عرضها للمتعلم من خلال الكمبيوتر، مما يجعل التعلم شيق وممتع، ويتحقق بأعلى كفاءة، وبأقل مجهود، وفى أقل وقت، مما يحقق إلى جودة التعليم.

الرّيادة الدولية لتقنية المعلومات والاستشارات الحاسوبية: استطلاعات آراء الموارد البشريَّة بشكل كبير؛ إذ أصبحتْ إحدى الأدوات الإداريَّة التي تُستخدم في التخطيط والتطوير لدى كُبرى الشركات، وأصبح هناك قناعة بأنَّ نتائجَ استطلاعات رأي العاملين - سواء أعجبت الإدارة أم لا - فإنَّها حقيقة تعكس الواقع، وينبغي الاهتمام بها.

التّدريب عن بعد: ذلك النّوع من التعليم القائم علي شبكة الحاسب الآلي، فالمؤسسة التعليمية المتمثل فيها بتصميم موقع خاص بها ولمواد أو برامج معينة لها، ويتعلم المتعلم فيه عن طريق الحاسب الآلي وفيه يتمكن من الحصول على التغذية الراجعة.

مهارة الحوار: من المهارات الهامة في التواصل الفكر والثقافي والاجتماعي والاقتصادي ، إنّ الحوار مهارة تكتسب مهما كبر العمر أو تصلبت الأفكار أو ساءت الظروف. وعندما تحضر الإرادة ويتقرر إعادة الحوار الجميل مع التدريب والصبر ويصبح شيئاً من مهارات الحياة التلقائية.

الاعلام التربوي وعلاقته مع الاعلام المجتمعي.

الإعلام التربوي بأنه: " كل ما تبثه وسائل الإعلام المختلفة من رسائل إعلامية ملتزمة، تسعى للقيام بوظائف التربية في المجتمع، من نقل للتراث الثقافي، وغرس لمشاعر الانتماء للوطن، بحيث تتمكن مختلف فئات المجتمع من إدراك المفاهيم، واكتساب المهارات، والتزود بالخبرات، وتنمية الاتجاهات، وتعديل السلوك.

مهارة الاتصال: هي المهارات التي تستخدم في العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة اتصال، تنقل هذه الأفكار إلى شخص آخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه له.

علم المناظرة :هو نوع مرتب أو رسمي من المناقشة وتختلف المناظرة عن المناقشة المنطقية التي تدور إثبات الحقيقة كما تختلف عن الجدل المعتمد على البلاغة والإقناع، فالمناظرة وإن اعتمد النقاش المنطقي وشيء من العاطفة فهو ينجح ويثبت نفسه عند متابعيه بحسب قوة السياق وخطة الحوار المتقنة ومرونتها.

المعوّقات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال

كالآتي : 1– عدم استقرار الدخل.2 – المخاطرة.3 - ساعات العمل الطويلة. 4 – مستوي معيشة أقل. 5 – المعاناة من ضغوط العمل. 6- المسؤولية الكاملة.7 – الاحباط.

مهارة المناقشة : حوار منظم يعتمد على تبادل الآراء والأفكار والنقد البنّاء أثناء المواقف المختلفة بغية تنمية مهارات التفكير والاستماع و التعبير .

استثمار الوقت :فالجميع متساوون من حيث كمية الوقت المتاح ولكن الاختلاف في كيفية استخدامه وإدارته، فهو يمر وينتهي من دون إيقاف أو استرداد و إذ لم يُستطع إدارته فإنه لا يمكن إدارة أي شيء آخر.

التّخطيط العلاجي: يهدف الى مواجهة الازمات والمواقف المفاجئة فهو تخطيط يتصف بالحركة ويقف متأهبا للنزول الى الميدان لمواجهة أي أزمة أو موقف مفاجئ ويتصف بالسرعة وهذا يتطلب نوعاً من الإعداد الأولي الذي يختلف باختلاف عمل المؤسسة وأنواع الاخطار التي يحتمل حدوثها في أي وقت.

علم المخاطرة : النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة.

التقييم : إن التقييم عملية استراتيجية مستمرة هدفها الأساسي هو اتخاذ قرار يعتمد على دراسة التدريب ونتائجه المتحققة والمتغيرات الحاصلة، وهو مسار تعديلي قوامه ثلاثة أطراف: المنظمة وطاقم التدريب والمتدرب.

القرار : هو عبارة عن اختيار بين مجموعة حلول مطروحة لمشكلة ما أو أزمة ما أو تسيير عمل معين.

ويتم توضيح أهداف وموضوعات البرنامج التطويري التدريبي لتنمية المهارات اللازمة للريادة الإدارية لمديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة كما في الجدول رقم (52):

جدول (52): أهداف وموضوعات البرنامج التطويري التدريبي لتنمية المهارات اللازمة للريادة الإدارية لمديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة بصورتها النهائية

مجال المهارات الاستراتيجية	أهداف البرنامج	موضوع البرنامج	مفردات موضوعات البرنامج	عدد الساعات			*كلفة الساعة 60 دينار
				نظرية	عملية	المجموع	
	تمكين المديرين من تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة.	الفرق بين الرؤية المستقبلية والرسالة للمدرسة	الرؤية الرسالة	2	2	4	240
	تمكين المديرين من وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	الأهداف الاستراتيجية	التخطيط الاستراتيجي الأهداف الاستراتيجية	2	2	4	240
	تمكين المديرين من اقتراح آليات تطوير الإدارة وفقا للاتجاهات المعاصرة.	آليات تطوير الإدارة	العمليات المتضمنة لتطوير الإدارة الاتجاهات المعاصرة في الإدارة.	3	3	6	360
	تعريف المديرين بأساليب تشجيع الإبداع الوظيفي للعاملين.	الإبداع الوظيفي	الإبداع الوظيفي أساليب تشجيع الابداع الوظيفي	3	5	8	480

*تم تقدير تكلفة الساعة الواحدة في التدريب ضمن البرنامج على النحو الآتي :

- أجور مدربين 20 دينار .
- تكلفة مواصلات 15 دينار
- تكلفة مواد تدريبية 15 دينار
- تكلفة أدوات تدريبية وتكنولوجية 10 دنانير .

تم تقدير التكلفة الكاملة لمجموع الساعات التدريبية للبرنامج التدريبي التطويري لتنمية المهارات اللازمة للرّيادة الإدارية لمديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة وعددهم (85) مديراً ومديرةً بقيمة (12840) دينار.

مجال المهارات التنظيمية	أهداف البرنامج	موضوع البرنامج	مفردات موضوعات البرنامج	عدد الساعات			كلفة الساعة 60 دينار
				نظرية	عملية	المجموع	
	تمكين المديرين من تفويض الأعمال الرّيادية للمتميزين في الهيئة الادارية والتعليمية	تفويض الأعمال الرّيادية	الاعمال الرّيادية التفويض التميز	4	2	6	360
	عقد المديرين لورش عمل وندوات بالمدرسة ذات علاقة بتفسير قوانين المدرسة ووزارة التربية والتعليم	تفسير قوانين المدرسة ووزارة التربية والتعليم	الأهداف المدرسية قوانين المدرسة ووزارة التربية والتعليم	4	2	6	360
	توظيف ادراك المديرين لمستوى الريادة الحالية للمدرسة	توظيف ادراك مستوى الريادة	العمليات الادارية المتضمنة في مجال الريادة	2	2	4	240
	تمكين المديرين بفرق العمل بطريقة ريادية	مفهوم فرق العمل	فرق العمل التمكين مفهوم الرّيادة اجرائيا	3	3	6	360
مجال المهارات النوعية	**أهداف البرنامج**	**موضوع البرنامج**	**مفردات موضوعات البرنامج**	**عدد الساعات**			**كلفة الساعة 60 دينار**
				نظرية	**عملية**	**المجموع**	
	تمكين المديرين من دراسة الظواهر الاجتماعية المسببة للقيام بالعمل بعزيمة وإصرار .	تدبر الاسباب لتعمل بعزيمة .	الظواهر والمشكلات الاجتماعية الأزمات المدرسية ظواهر داعمة	2	4	6	360

			للعمل بعزيمة وإصرار.				
	تقبل المديرين للدعم المستمر من الجهات التي يتم التعامل بها اجرائيا	تقبل الدعم المستمر	أوجه الدعم المستمر مفهوم تقبل الدعم المستمر اجرائيا.	2	2	4	240
	تجسيد المديرين للرغبة القوية في الاستقلالية في العمل اجرائيا.	الاستقلالية في العمل.	مفهوم الاستقلالية في العمل ومزاياه.	3	3	6	360
	قدرة المديرين على الإفادة من التجارب اجرائيا.	أثر التجارب السابقة في الريادة	التجارب الرّيادية السابقة	3	3	6	360
	تطبيق المديرين لما تعلّموه في الريادة على عملهم في المدرسة	تطبيق علم الرّيادة	تدريب في علم الرّيادة	2	2	4	240

مجال المهارات التكنولوجية	**أهداف البرنامج**	**موضوع البرنامج**	**مفردات موضوعات البرنامج**	**عدد الساعات**			**كلفة الساعة 60 دينار**
				نظرية	**عملية**	**المجموع**	
	تحديد المديرين لاحتياجات التطوير الرّيادي بالبحث المعلوماتي	التطوير الرّيادي بالبحث المعلوماتي	احتياجات التطوير الرّيادي مفهوم البحث المعلوماتي أوجه احتياجات التطوير الرّيادي	3	3	6	360
	متابعة المديرين لمصادر المعلومات الرّيادية الحديثة قابلة للقياس والتقويم.	مصادر المعلومات الرّيادية قابلة للقياس والتقويم	مفهومي القياس والتقويم مصادر المعلومات الرّيادية الحديثة ومدى الاستفادة منها.	2	2	4	240
	توظيف المديرين لشبكة المعلومات في العملية الرّيادية الادارية .	توظيف شبكة المعلومات	مفهوم شبكة المعلومات توظيف شبكة المعلومات	2	4	6	360
	تصميم المديرين لمواقع إلكترونية لمدارسهم على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لنشر انجازاتها الريادية	جدد انجازك كتكنولوجيا معلوماتية .	مفهوم موقع الكتروني تصميم موقع الكتروني للمدرسة	2	2	4	240
	اجراء المديرين		مفهوم ثقافة	2	2	4	240

<table>
<tr><td></td><td>ميدانيا في نشر ثقافة الحاسوب بين العاملين في المدرسة للوصول للريادة الحاسوبية</td><td>الريادة الحاسوبية</td><td>الحاسوب اجرائيا مفهوم الرّيادة الحاسوبية</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>ريادة المديرين في التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.</td><td>التعامل مع التكنولوجيا بريادة</td><td>مفهوم التكنولوجيا . الرّيادة في التعامل مع وسائل التكنولوجيا .</td><td>2</td><td>2</td><td>4</td><td>240</td></tr>
<tr><th rowspan="2">مجال مهارات إدارة الموارد البشرية</th><th rowspan="2">أهداف البرنامج</th><th rowspan="2">موضوع البرنامج</th><th rowspan="2">مفردات موضوعات البرنامج</th><th colspan="3">عدد الساعات</th><th rowspan="2">كلفة الساعة 60 دينار</th></tr>
<tr><th>نظرية</th><th>عملية</th><th>المجموع</th></tr>
<tr><td></td><td>تمكين المديرين من المقدرة على إقناع الآخرين بالسياسات التي يتخذونها</td><td>كيف تقنع غيرك بسياستك؟</td><td>الاتصال والتواصل</td><td>2</td><td>2</td><td>4</td><td>240</td></tr>
<tr><td></td><td>تعريف المديرين بأهمية حفز العاملين لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه والاستراتيجيات المتبعة في ذلك</td><td>أنواع حوافز العاملين وكيفية استثمارها</td><td>الأهداف المدرسية التعزيز وأدواته</td><td>2</td><td>2</td><td>4</td><td>240</td></tr>
<tr><td></td><td>تمكين المديرين من المقدرة على اتخاذ القرارات ومتابعتها</td><td>تمكين مهارة اتخاذ القرار</td><td>العمليات المتضمنة في اتخاذ القرارات</td><td>4</td><td>2</td><td>6</td><td>360</td></tr>
<tr><th rowspan="2">مجال مهارة إدارة ازمات ومعيقات الريادة</th><th rowspan="2">أهداف البرنامج</th><th rowspan="2">موضوع البرنامج</th><th rowspan="2">مفردات موضوعات البرنامج</th><th colspan="3">عدد الساعات</th><th rowspan="2">كلفة الساعة 60 دينار</th></tr>
<tr><th>نظرية</th><th>عملية</th><th>المجموع</th></tr>
<tr><td></td><td>تمكين المديرين من دراسة الظواهر والمشكلات الاجتماعية المسببة للأزمة ذات الصلة بالمدرسة</td><td>الأزمات المدرسية والظواهر الاجتماعية</td><td>الظواهر والمشكلات الاجتماعية الأزمات المدرسية</td><td>2</td><td>4</td><td>6</td><td>240</td></tr>
<tr><td></td><td>تنظيم المديرين لقاءات مع الطلبة لمناقشة الأزمات المدرسية .</td><td>اسلوب تنظيم حوارك عن الازمات مع طلبتك.</td><td>مفهوم الحوار أهمية الحوار وتوظيفه</td><td>2</td><td>2</td><td>4</td><td>240</td></tr>
<tr><td></td><td>تنظيم المديرين باستراتيجيات معالجة المشاحنات بين الطلبة</td><td>النزاعات الطلابية</td><td>مفهوم النزاعات بين الطلبة وأشكالها وطرق معالجتها</td><td>2</td><td>4</td><td>6</td><td>360</td></tr>
</table>

	معالجة المديرين لانعكاسات المشاكل العائلية في الأسر على الطلبة	المشكلات الأسرية وطرق معالجتها	أثر المشكلات الأسرية على أداء المدرسة	2	4	6	360
	مقدرة المديرين على عقد دورات تدريبية عن كيفية تعامل العاملين في المدرسة مع الأزمات	التدريب على التعامل مع الأزمات المدرسية	التدريب الأزمات المدرسية	2	2	4	240
مجال مهارة الاتصال	**أهداف البرنامج**	**موضوع البرنامج**	**مفردات موضوعات البرنامج**	**عدد الساعات**			**كلفة الساعة 60 دينار**
				نظرية	**عملية**	**المجموع**	
	توظيف المديرين لأسلوب بناء الريادة العلمية لاستطلاع الآراء عن الوضع التربوي للبيئة المدرسية.	بناء ريادي في علم استطلاع الآراء .	الرّيادة العلمية. طرق استطلاع الآراء.	2	4	6	360
	عقد ورش عمل وندوات للمديرين عن تمكين مهارات الحوار مع الآخرين.	مهارات الحوار وكيفية استثمارها	مهارات الحوار.	2	2	4	240
	توظيف المديرين لأسلوب إيصال رسالة التربية والتعليم للمجتمع بوضوح تام للعاملين في المدرسة.	الاعلام التربوي وعلاقته مع الاعلام المجتمعي	العمليات المتضمنة في ايصال الرسالة وتوظيفها على الواقع المجتمعي.	2	4	6	360
	عقد ورشة عمل لمهارات الاتصال الرّيادي الرسمي	مهارات الاتصال الريادي الرسمي	مهارات اتصال ريادية رسمية.	2	2	4	240
	استخدام المديرين النظام الرّيادي للاتصال مع العاملين	نظم اتصال ريادية	الاستخدام الاجرائي لنظام اتصال ريادي.	2	2	4	240
مجال مهارة إدارة الاجتماعات	**أهداف البرنامج**	**موضوع البرنامج**	**مفردات موضوعات البرنامج**	**عدد الساعات**			**كلفة الساعة 60 دينار**
				نظرية	**عملية**	**المجموع**	
	تعبير المديرين عن الأفكار بتميز	عبّر عن فكرك تتميز	مفهوم التميز مفهوم التعبير وأشكاله.	2	4	6	360
	معالجة المديرين لاختلافات وجهات النظر الريادية بطريقة مقنعة	علم المناظرة	الاختلاف في وجهات النظر كمفهوم ومعالجته بالإقناع.	2	2	4	240
	مواجهة المديرين	كيف تواجه	معيقات الريادة	2	2	4	240

مجال	أهداف البرنامج	موضوع البرنامج	مفردات موضوعات البرنامج	عدد الساعات نظرية	عملية	المجموع	كلفة الساعة 60 دينار
	لمعيقات الريادة بفعالية	معيقات الريادة ؟	كيفية مواجهة معيقات الريادة				
	ريادة المديرين بمهارة المناقشة	الريادة بمهارة المناقشة	مهارة المناقشة الريادة في مهارة المناقشة	2	2	4	240
	تشخيص أهمية استثمار الوقت للعمل الرّيادي	كيفية استثمار الوقت للعمل الرّيادي	مفهوم استثمار الوقت اجراء العمل الرّيادي وعلاقته باستثمار الوقت	2	2	4	240
مجال مهارات التقويم	**أهداف البرنامج**	**موضوع البرنامج**	**مفردات موضوعات البرنامج**	**عدد الساعات** **نظرية**	**عملية**	**المجموع**	**كلفة الساعة 60 دينار**
	إكساب المديرين المقدرة على تقويم أداء المعلمين من خلال الزيارات المستمرة	تقويم أداء المعلمين بريادة	أدوات التقويم واستراتيجياته التقويم المستمر	2	4	6	360
	تمكين المديرين من مساعدة العاملين في بناء خطط علاجية	التخطيط العلاجي الخاص بالتقييم	أنواع الخطط الخاصة بالتقييم، بناء الخطط الخاصة بالتقييم	2	2	4	240
	تعريف المديرين بآليات تطوير وأساليب تقويم العاملين	تطوير التقويم وأساليبه	التقويم الكمي التقويم النوعي	2	4	6	360
	تمكين المديرين من تقويم عمل إدارة المدرسة .	أسس تقويم العمل الاداري	تقويم أعمال الإدارة التعليمية	2	2	4	240
	متابعة المديرين لسجلات تحصيل الطلبة	السجلات التحصيلية للطلبة	تقويم أداء الطلبة وتوظيف السجلات المدرسية	2	2	4	240
	توجيه المديرين للعاملين بتقويم تحصيل الطلبة	أساليب التقويم وأدواته	التقويم أدوات التقويم أساليب التقويم	2	2	4	240
مجال مهارات اتخاذ القرارات	**أهداف البرنامج**	**موضوع البرنامج**	**مفردات موضوعات البرنامج**	**عدد الساعات** **نظرية**	**عملية**	**المجموع**	**كلفة الساعة 60 دينار**
	تحديد المديرين عدة بدائل للقرار واختيار البديل الأمثل من بينها	حدد بدائل قراراتك	مفهوم القرار مفهوم القرار البديل الأمثل	2	4	6	360
	اتخاذ المديرين القرار الريادي بإبداع.	اتخذ قرارك بإبداع	مفهوم القرار الرّيادي	2	2	4	240

				الابداع في القرار الرّيادي			
360	6	4	2	المفهوم الاجرائي للمخاطرة	علم المخاطرة في اتخاذ القرار	مخاطرة المديرين باتخاذ القرارات الريادية	
240	4	2	2	واقعية البيانات واثرها على القرار الاداري	البيانات الواقعية وأثره بالقرارات الريادية	اعتماد المديرين البيانات الواقعية في اتخاذ القرارات الريادية	
240	4	2	2	التشاركية اجراء اتخاذ القرار الرّيادي بتشاركية	التشاركية في اتخاذ القرار الرّيادي	اشراك المدريين جميع العاملين في اتخاذ القرارات الرّيادية .	

يُرفق معه انموذج ورقة عمل عامة لأي مفهوم في الجلسة التدريبية من الجلسات المقررة بالبرنامج

حقيبة :المهارات اللازمة للريادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والعليم للواء الرصيفة .

عنوان الجلسة :التعريف بالمفهوم . "الخاص بالبرنامج"

هدف الجلسة : مساعدة المدير على معرفة المفهوم. " الخاص بالبرنامج"

الأهداف التفصيلية :

- أن يعرّف المدير التعريف الإجرائي ل (المفهوم).
- أن يحدد المدير خصائص المفهوم (العوامل ذات الصلة).
- أن يذكر المدير أمثلة على المفهوم .
- أن يوضح المدير اللاأمثلة على المفهوم
- أن يكتب المدير مفهوم

جدول رقم (53) :خطوات سير الجلسة التدريبية

الزمن بالدقيقة	البيان
10	التعريف بالجلسة بخطوات (التعريف بالمدرب + المتدربين بتمرين كسر جمود (جملة من المدرب للمتدربين تنتقل من فرد لآخر بسرعه بصوتهم العادي والتأكد منها)
15	تنشيط فكري (عرض فيديو قصير) مع عصف ذهني لأسئلة سابرة. للتعريف الاجرائي للمفهوم
20	مجموعات تبادل الأفكار، تقسيم الى مجموعات باستخدام الرسومات وطرح السؤال التالي (ما العوامل ذات الصلة بالمفهوم)؟ وعرض الموضوع للمناقشة والحوار
20	عرض سلوك من قبل 5 متدربين باستخدام لغة الاشارة والجسد لطرح أمثلة على المفهوم
15	توزيع ورقة عمل ودراسة حالة عن اللاأمثلة عن المفهوم والاجابة عليها بشكل فردي
10	عرض فيديو صامت وتكليف المدراء بالاستنتاج عن المفهوم وتعليق ختامي من قبل المدرب والمتدربين
90 المجموع	

طرق التدريب: المحاضرة والعصف الذهني ومجموعات تبادل الافكار

والنشرات ودراسة حالة و النمذجة والحوار والنقاش والاسئلة السابرة

المواد والأدوات المطلوبة :اللوحات الثابتة واللوحات المعدة مسبقا والفيديو وجهاز العرض والبطاقات الملونة والحاسوب

اجراءات تنفيذ الاساليب والانشطة التدريبية

دليل المدرب

نشاط 1،1،1

هدف النشاط :يتوقع من المتدرب أن يعرّف التعريف الاجرائي للمفهوم .

يقوم المدرب بالترحيب والتعريف بالمتدربين كمقدمة ثم يقوم المدرب بطرح جمله على المتدربين (نزلت علاوة جديدة) وتناقلها بين الافراد بصوت منخفض لتصل لآخر شخص ثم يقوم بكتابتها وملاحظة الفرق ما بين الجملة قبل تناقلها وبعد وصولها.

زمن النشاط (10) د

نشاط 2،2،1

هدف النشاط : يتوقع من المتدرب أن يعرّف التعريف الاجرائي للمفهوم .

يقوم المدرب عرض فيديو قصير (قصه معبره) باستخدام الداتا شو وطرح بعض الاسئلة ومناقشة آراء المتدربين للتعرف في النهاية الى المفهوم .

زمن النشاط (15) د

نشاط 1،1، 3

هدف النشاط : يتوقع من المتدرب أن يحدد خصائص المفهوم (العوامل ذات الصلة بموضوع الجلسة).

يقوم المدرب بتوزيع بطاقات فيها بعض الرسومات.

يوزع المدرب المتدربين على شكل مجموعات حسب الرسمة الموزعة عليهم من قبله .

يطرح المدرب على المتدربين سؤال عصف ذهني (ما هي العوامل المؤثرة بموضوع الجلسة؟) من خلال الصور الموجودة مع كل مجموعة .

يقوم المتدرب بالإجابة والمناقشة مع المجموعة وطرح الاجابة للنقاش لكل المجموعات .

زمن النشاط (20) د

نشاط 1،1، 4

هدف النشاط : يتوقع من المتدرب أن يذكر أمثلة على مفهوم البرنامج.

يقوم المدرب باختيار متدرب وإعطاؤه جملة تخص المفهوم .

يمثل المتدرب الجملة المعطاة لباقي المتدربين باللغة الاشارة بدون صوت أو تحريك الشفاه

اختيار 4 متدربين اخرين لعمل نفس التمرين

زمن النشاط (20) د

نشاط 1،1، 5

هدف النشاط :يتوقع من المتدرب أن يذكر اللاأمثلة على المفهوم .

يقوم المدرب بتوزيع ورق على المجموعات لكتابة المفهوم ومن ثم مناقشة المتدربين لذلك

يقوم المدرب بعرض فيديو داعم عن المفهوم (ما هو المفهوم؟) بواسطة الداتاشو

طرح اسئلة ومناقشة السلبيات والايجابيات من خلال اراء المتدربين

زمن النشاط (15) د

نشاط 1،1، 6

هدف النشاط :يتوقع من المتدرب أن يكتب المفهوم

توزيع المدرب ورقة تقييم للمتدرب لإبداء رأيه ، وذلك من خلال طرح السؤال الآتي

ما هو أكثر نشاط أعجبك ؟ولماذا ؟

يوضح مدى استفادته من الجلسة التدريبية لتطويرها مستقبلياً

زمن النشاط (10) د

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ، والذي ينص على : ما إمكانية عمل البرنامج المطوّر حسب آراء الخبراء ؟

- للإجابة عن هذا السؤال يتم تحكيم البرنامج التطويري التدريبي من أصحاب الاختصاص من الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية وعددهم (13) محكماً. و بإبداء الرأي بما يرونه من ملاحظات عن البرنامج التدريبي المقترح. وتم الاجماع على مناسبة البرنامج من حيث التكاليف والزمن المطلوب والبرامج المقترحة في البرنامج التطويري المقترح مع التأكيد على كتابة الأهداف من البرنامج في بداية طرح اهداف وموضوعات البرنامج التدريبي وكتابة الأهداف في البداية مع ملاحظات في تغيير مفردات التعبير بما يناسب الأهداف الخاصة لتنمية المهارات اللازمة للرّيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية   في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة هي كالآتي :

    - تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة والتخطيط الاستراتيجي لما يخدم الريادة الإدارية .
    - رفع مستوى مهارات التنظيم المرتبطة بتفسير القوانين والسياسات التربوية .

- رفع مستوى الأداء النوعي لمديري المدارس بما يتلاءم مع التغييرات العلمية المختلفة.
- توظيف المهارات التكنولوجية التي يتم اكتسابها في العملية الإدارية التعلمية .
- تنفيذ خطة إجرائية لرفع مستوى الموارد البشرية المرتبط مستوى أداء المدراء كمشرفين.
- تنمية أسلوب المخاطرة لحل الأزمات والمعيقات التي يواجهونها المدراء بطريقة علمية .
- رفع مستوى الاتصال والتواصل بشكل إجرائي يتم ملاحظته وقياسه وتقويمه .
- رفع مستوى إدارة الاجتماعات و فن الحوار والمناقشة والمناظرة .
- تفعيل أساليب التقويم الحديثة ورفع مستوى المساءلة التربوية .
- بث روح المخاطرة في صناعة واتخاذ القرارات بما ينسجم مع السياسات التربوية .
- الأساليب المستخدمة في البرنامج : المحاضرات، والندوات، والعمل الجماعي، التعلم الالكتروني، والعمل ضمن فرق مجموعات ،والحوارات المفتوحة، وتمثيل الأدوار، التدريب عن بعد، الزيارات الميدانية .
- الوسائل المستخدمة في البرنامج : أوراق العمل ،أوراق المديرين ، وأوراق المتدربين ، شاشات العرض التعليمية والعروض المرئية، جهاز عرض الشرائح ، فارة لاسلكي لتقديم العروض التقديمية، السبورة الذكية، جهاز عرض البيانات (الداتا شو) ، الشفافيات وجهاز عارض الشفافيات ،التسجيلات الميدانية، والمشاهدات المباشرة، وعروض الأفلام ، والنشرات التثقيفية.
- المستهدفون من البرنامج التدريبي المقترح: يستهدف البرنامج كافة مديري المدارس الحكومية لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة .
- أساتذة مختصون في الإدارة التربوية من العاملين في الجامعات ،والمشرفين العاملين في مجلس الاشراف التربوي ، وخبراء مختصون في ادارة المؤسسات التعليمية.
- إدارة البرنامج والإشراف عليه:
- رئيس قسم الاشراف والإسناد التربوي في مديرية التربية والتعليم /لواء الرصيفة – مديرا.
- خبير في مجال الإدارة التربوية .

- خبير في مجال اداره المؤسسات التعليمية (المدارس).
- مدة البرنامج:
- تبلغ مدة البرنامج التدريبي 214 ساعة تدريبية ،35يوماً تدريبياً، بواقع 6 – 4 ساعات تدريب يومي وبواقع خمسة أيام في الأسبوع .
- مكان تنفيذ البرنامج :

قاعات المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة .

- وقت تنفيذ البرنامج:

يتم تنفيذ البرنامج في الشهر الذي يسبق بدء الدوام الفعلي للمدارس ، بحسب ما يقر به وزير التربية والتعليم للملكة الاردنية الهاشمية.

- الامتيازات والحوافز :
- يمنح المتدرب شهادة رسمية من إدارة مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة .
- يعد التدريب على هذا البرنامج من الأساسيات اللازمة لبقاء مدير المدرسة في مركزه الوظيفي.
- تقدم علاوة اضافية من وزارة التربية والتعليم ،و تضاف إلى علاوات الرواتب المقدمة لمديري المدارس المتدربين.
- أدوات وأساليب تقويم المشاركين:
- يتم تقويم أداء المشاركين في البرنامج من خلال الأدوات التالية :
- أدوات الملاحظة - الاستبيانات - المقابلات - دراسة السجلات.
- يتم تقويم أداء المشاركين في البرنامج من خلال المشاركين التالية :
- التقييم في نوعية العمل وتوقيته ورضا المشتركين، و قوائم الشطب والتقويم المستمر، والتقييم في تكاليف التدريب والتقييم في المدخلات والمخرجات والتقييم من خلال تحقيق الأهداف .

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدّراسة

1) مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على : ما واقع المهارات الرّيادية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيها؟

جاءت أعلى ثلاث فقرات للمجال الاول من وجهة نظر المدراء (المهارات الاستراتيجية) على الترتيب (الإلمام بالمفاهيم التربوية الحديثة، اقتراح خطط فعالة للتعامل مع الأزمات، تشجيع الإبداع الوظيفي للعاملين) . في حين أنّ أعلى ثلاث للمجال الاول من وجهة نظر المعلمين (المهارات الاستراتيجية) على الترتيب (وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة، تشجيع الإبداع الوظيفي للعاملين، اقتراح آليات تطوير الإدارة وفقا للاتجاهات المعاصرة).

في حين أنّ أدنى ثلاث فقرات لنفس المجال من وجهة نظر المدراء كالآتي (تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة، تجسيد رؤية المنظمة من خلال الأنشطة داخل المنظمة وخارجها، اقتراح آليات تطوير الإدارة وفقا للاتجاهات المعاصرة). في حين أنّ أدنى ثلاث فقرات من وجهة نظر المعلمين كالتالي (تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة، تجسيد رؤية المنظمة من خلال الأنشطة داخل المنظمة وخارجها، التعامل مع معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية) . مما يُظهر ضعف المدراء في مهارة التخطيط الاستراتيجي وفي تحديد رؤيتهم ورسالتهم مما يُضعف من أهدافهم الاستراتيجية .

وجاءت أعلى ثلاث فقرات للمجال الثاني من وجهة نظر المدراء (المهارات التنظيمية) على الترتيب (اتقان تنظيم السجلات المدرسية، تنظيم الجداول المدرسية بشكل سليم لما يخدم أغراض المدرسة، خلق روح العمل الجماعي الريادي مع العاملين بعضهم ببعض). في حين أنّ أعلى ثلاث فقرات للمجال الثاني من وجهة نظر المعلمين (المهارات التنظيمية) على الترتيب (تفسير قوانين المدرسة، تنظيم الجداول المدرسية بشكل سليم لما يخدم أغراض المدرسة، إتقان تنظيم السجلات المدرسية).

في حين أن أدنى ثلاث فقرات لنفس المجال من وجهة نظر المدراء كالآتي (اعتماد منهجية البحث العلمي في حل المشكلات التنظيمية للرّيادة، تفويض الأعمال الريادية للمتميزين في الهيئة الادارية والتعليمية، امتلاك قدرة معرفة مستوى الرّيادة لديهم). في حين أن ّأدنى ثلاث فقرات للمعلمين كالتالي (اتقان معالجة الأمور أثناء تنفيذ المهارات الريادية، اعتماد منهجية البحث العلمي في حل المشكلات التنظيمية للرّيادة، التعامل مع ضغوط العمل الرّيادي بطريقة إيجابية. مما يُظهر ضعف

المدراء في توظيف منهجية البحث العلمي والتي تُعد أسلوب مهاري لحل المشاكل والعقبات المرتبطة بمستجدات المعرفة مما يؤدي إلى تراجع وفشل في تنظيم العمل الإداري الريادي.

وجاءت أعلى ثلاث فقرات للمجال الثالث من وجهة نظر المدراء (المهارات النوعية) على الترتيب (تحقيق الريادة عن طريق انجازات عديدة للمجتمع، الاعتماد على الابتكار في المشاريع المتعلقة بالمدرسة، المبادرة المستمرة بطرح الأفكار الجديدة المتعلقة بالعمل). في حين أنّ أعلى ثلاث فقرات للمجال الثالث من وجهة نظر المعلمين (المهارات النّوعية) على الترتيب (القيام بالعمل بعزيمة وإصرار، الإفادة من التجارب السابقة أثناء العمل، البعد عن الممارسات غير القانونية حتى لو تضررت المصلحة الخاصة).

في حين أنّ أدنى ثلاث فقرات لنفس المجال من وجهة نظر المدراء كالآتي (اتباع نهج المخاطرة في سبيل تحقيق الأهداف، الإسهام الريادي في تطوير الانجازات المتميزة، المشاركة في البرامج التدريبية في الريادة). وأنّ أدنى ثلاث فقرات من وجهة نظر المعلمين كالآتي (الاسهام الريادي في تطوير الانجازات المتميزة، اتباع نهج المخاطرة في سبيل تحقيق الأهداف، اقتراح العديد من الأفكار المرتبطة بالمشاريع في فترة زمنية وجيزة). مما يُظهر ضعف المستوى النوعي في أداء المدراء ، وتدني الاسهامات المرتبطة بنهج المخاطرة تُعنى بعدم ثقة المدراء في اتباع نهج المخاطرة لأسباب مختلفة تتآزر بطرق محبطة لروح الابتكار والابداع .

وجاءت أعلى فقرتين للمجال الرابع من وجهة نظر المدراء (المهارات التكنولوجية) على الترتيب (توظيف شبكة المعلومات في العملية الرّيادية الإدارية، العمل على إشاعة ثقافة الحاسوب بين العاملين في المدرسة للوصول للرّيادة الحاسوبية). في حين أنّ أعلى فقرتين للمجال الرابع من وجهة نظر المعلمين (المهارات التكنولوجية) على الترتيب (تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير الرّيادي بالبحث المعلوماتي، توظيف شبكة المعلومات في العملية الرّيادية الإدارية).

في حين أن أدنى فقرتين لنفس المجال من وجهة نظر المدراء كالآتي (تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير الرّيادي بالبحث المعلوماتي، إعطاء دلالات واضحة لمؤتمرات النجاح في الرّيادة الادارية). في حين أن أدنى فقرتين من وجهة نظر المعلمين كالآتي (تصميم مواقع للمدرسة على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لنشر انجازاتها الرّيادية، الاتصال الكترونياً مع المؤسسات ذات

العلاقة لتسهيل العمل الرّيادي لتأمين متطلباته). مما يُظهر ضعف مهارة المدراء لكل ما يرتبط بالتكنولوجيا بأي صلة من قريب أو من بعيد، وعدم توظيفها بما يخدم العملية الإدارية والإشرافية .

وجاءت أعلى ثلاث فقرات للمجال الخامس من وجهة نظر المدراء (مهارات ادارة الموارد البشرية) على الترتيب (استثمار الإمكانيات البشرية بفعالية، المتابعة المستمرة في نهاية العمل الريادي، تفويض الصلاحيات للعاملين لتسهيل العمل الريادي). في حين أنّ أعلى ثلاث فقرات للمجال الخامس من وجهة نظر المعلمين (مهارات إدارة الموارد البشرية) كالآتي (استثمار الإمكانيات البشرية بفعالية ، استخدام التقنية الحديثة في ريادة إدارة الموارد البشرية، توصيف المهام المطلوبة للوظائف المختلفة المرتبطة بالرّيادة).

في حين أن أدنى ثلاث فقرات لنفس المجال من وجهة نظر المدراء كالآتي(المشاركة في تدريب الموارد البشرية الرّيادية، إعداد برامج ريادية لتدريب وفق حاجات العاملين، استخدام استراتيجيات ريادية لتحفيز العاملين)، في حين أن أدنى ثلاث فقرات للمعلمين كالآتي (الرّيادة في امتلاك مهارات إدارة الصراع، إعداد برامج ريادية لتدريب وفق حاجات العاملين، المشاركة في تدريب الموارد البشرية الرّيادية)،مما يُظهر انخفاض مستوى أداء المدراء في توظيف البرامج التدريبية على بيئة المدرسة مما يُحجب الكفاءات البشرية عن الريادة في العملية التعليمية والتعلمية.

وجاءت أعلى ثلاث فقرات للمجال السادس من وجهة نظر المدراء (مهارات إدارة أزمات ومعيقات الرّيادة) على الترتيب (الإسهام الرّيادي في تشكيل لجان الإصلاح لفض النزاعات بالطرق الودية بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي المعنية، الافادة من ذوي الخبرة في المجتمع المحلي لتجنب أزمات الريادة ، التعاون الرّيادي مع مجالس الآباء في الحد من العادات والتقاليد الضارة مثل (التدخين، المخدرات، الثأر،... الخ). وجاءت أعلى ثلاث فقرات للمجال السادس من وجهة نظر المعلمين (مهارات إدارة أزمات ومعيقات الريادة) كالآتي (دراسة المشكلات الاجتماعية المسببة لمعيقات الرّيادة ذات الصلة بالمدرسة، تنظيم لقاءات مع الطلبة لمناقشة معيقات الرّيادة المدرسية التي قد يواجهونها، المبادرة بالاتصال والتنسيق مع المؤسسات والهيئات التعليمية المسئولة للتخفيف من معيقات الرّيادة).

في حين أنّ أدنى ثلاث فقرات لنفس المجال من وجهة نظر المدراء كالآتي (توفير تعاون الإدارة المدرسية مع مراكز البحوث والدراسات من اجل تنمية الريادة فيها، عقد دورات يحضرها

أولياء الأمور تسهم في تنمية الريادة لديهم، العمل على إيجاد مجلس لأولياء الأمور يزيد من تنمية الريادة في المدرسة). في حين أنّ أدنى ثلاث فقرات لنفس المجال من وجهة نظر المعلمين كالآتي (عقد دورات يحضرها أولياء الأمور تسهم في تنمية الريادة لديهم، توفير تعاون الإدارة المدرسية مع مراكز البحوث والدراسات من اجل تنمية الرّيادة فيها، عقد دورات تدريبية للعاملين في المدرسة بكيفية التعامل مع معيقات وأزمات الرّيادة).مما يُظهر ضعف قنوات التعاون بين مراكز البحوث والدّراسات والمدرسة والمجتمع المحلي مما يؤدي إلى نقصان فرص علاج المشكلات الطارئة والمرتبطة ببيئة المدرسة .

وجاءت أعلى فقرتين للمجال السابع من وجهة نظر المدراء (مهارات الاتصال) على الترتيب (بناء ريادة علمية لاستطلاع الآراء عن الوضع التربوي للبيئة المدرسية، إتقان مهارات الحوار مع الآخرين). في حين أنّ أعلى فقرتين للمجال السابع من وجهة نظر المعلمين (مهارات الاتصال) على الترتيب (إيصال رسالة التربية والتعليم للمجتمع بوضوح تام للعاملين في المدرسة، إتقان مهارات الحوار مع الآخرين).

في حين أن أدنى فقرتين لنفس المجال من وجهة نظر المدراء كالآتي (المشاركة الرّيادية في النشاطات الاجتماعية لمؤسسات المجتمع، إتقان مهارات الاتصال الرّيادي غير الرسمي). في حين أنّ أدنى فقرتين من وجهة نظر المعلمين كالآتي (إتقان مهارات الاتصال الرّيادي غير الرسمي ، بناء ريادة علمية لاستطلاع الآراء عن الوضع التربوي للبيئة المدرسية). مما يُظهر ضعف المشاركة بين المدرسة والمجتمع المحلي واقتصارها ضمن حدود بسيطة ولفئات محددة ذات صفات خاصة .

وجاءت أعلى فقرتين للمجال الثامن من وجهة نظر المدراء (مهارات إدارة الاجتماعات) على الترتيب (التعبير عن الأفكار بتميز، ترجمة السلوك بطرقة جذابة مبدعة). وظهرت أعلى فقرتين للمجال الثامن من وجهة نظر المعلمين (مهارات إدارة الاجتماعات) على الترتيب (امتلاك السرعة البديهية في الرد على كل سؤال بريادية ، اشعار الآخرين بأهمية آرائهم الرّيادية) ،في حين أنّ أدنى فقرتين لنفس المجال من وجهة نظر المدراء كالآتي (خلق روح المبادرة في اثناء النقاش عن سبل تحقيق الرّيادة، إقناع الآخرين بالرّيادة). في حين أن أدنى فقرتين من وجهة نظر المعلمين كالآتي (إقناع الآخرين بالرّيادة، ترجمة السلوك بطرقة جذابة مبدعة).

وجاءت أعلى ثلاث فقرات للمجال التاسع من وجهة نظر المدراء (مهارات التقويم) على الترتيب (توظيف نتاجات التقويم الرّيادي في تطوير العمل الرّيادي، ادراك كيفية إجراء التقويم للمهارات الرّيادية، استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير المهارات الرّيادية الإدارية). وجاءت أعلى ثلاث فقرات للمجال التاسع من وجهة نظر المعلمين(مهارات التقويم) على الترتيب (وضع معايير مناسبة لتقويم انجاز الأعمال الرّيادية، تقويم خطط العمل الرّيادي بفعالية ، توظيف نتاجات التقويم الرّيادي في تطوير العمل الرّيادي).

في حين أدنى ثلاث فقرات لنفس القاعدة للمدراء كالآتي (تقويم خطط العمل الرّيادي بفعالية، استخدام أساليب التّقنيّة الحديثة في تقويم المهارات الرّيادية، وضع معايير مناسبة لتقويم انجاز الأعمال الريادية). في حين أنّ أدنى ثلاث فقرات لنفس القاعدة للمعلمين كالآتي (إدراك كيفية إجراء التقويم للمهارات الرّيادية، استخدام أساليب التقنية الحديثة في تقويم المهارات الرّيادية، استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير المهارات الرّيادية الادارية).

وجاءت أعلى فقرتين للمجال العاشر من وجهة نظر المدراء (مهارات اتخاذ القرارات) على الترتيب (التعامل بوعي مع الأنماط السّلوكية المختلفة للعاملين عند مناقشة بدائل القرارات الرّيادية المتنوعة، إشراك العاملين في تقييم القرارات الرّيادية المتخذة). وجاءت أعلى فقرتين للمجال العاشر من وجهة نظر المعلمين (مهارات اتخاذ القرارات) على الترتيب (القدرة على جعل الآخرين يلتزمون بالقرارات الريادية المتخذة، اشراك العاملين في تقييم القرارات الرّيادية المتخذة).في حين أنّ أدنى فقرتين لنفس المجال من وجهة نظر المدراء كالآتي (المخاطرة في متابعة تنفيذ القرارات الرّيادية، تحديد عدة بدائل للقرار واختيار البديل الأمثل من بينها، الرّيادة في إتباع نظريات اتخاذ القرار، القدرة على جعل الآخرين يلتزمون بالقرارات الرّيادية المتخذة ، التمييز بين أنواع القرارات الرّيادية حسب نظريات اتخاذ القرار). في حين أن ّ أدنى فقرتين من وجهة نظر المعلمين كالآتي (الرّيادة في إتباع نظريات اتخاذ القرار، المخاطرة في متابعة تنفيذ القرارات الرّيادية). مما يُظهر إلى ضعف المدراء في ربط النظريات العلمية المرتبطة بعلم صناعة واتخاذ القرار بسبب قلة ممارستهم لمهارة اتخاذ القرار وبسبب الصلاحيات الضيقة التي تجعل المدراء لا يخاطرون بأي قرار جديد.

2) مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: ما أهمية وجود مهارات ريادية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيها ؟

وجاءت أعلى فقرتين للمجال الاول من وجهة نظر المدراء (المهارات الاستراتيجية) على الترتيب (تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة، تشجيع الإبداع الوظيفي للعاملين). في حين أنّ أعلى فقرتين للمجال الاول من وجهة نظر المعلمين (المهارات الاستراتيجية) على الترتيب (تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة، تشجيع الإبداع الوظيفي للعاملين).مما نتج إلى ضعف المدير في تحديد رؤيته ورسالته متضمناً انسياقه للسياسات التربوية وتنفيذها بشكل عشوائي .

في حين أنّ أدنى فقرتين لنفس المجال من وجهة نظر المدراء كالآتي (تطويع الاتجاهات الفكرية المعاصرة لتلائم الفكر التربوي السائد، التعامل مع معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية). في حين أنّ أدنى فقرتين من وجهة نظر المعلمين كالآتي (تطويع الاتجاهات الفكرية المعاصرة لتلائم الفكر التربوي السائد، تجسيد رؤية المنظمة من خلال الأنشطة داخل المنظمة وخارجها).

وجاءت أعلى ثلاث فقرات للمجال الثاني من وجهة نظر المدراء (المهارات التنظيمية) على الترتيب (تفسير قوانين المدرسة، تنظيم الجداول المدرسية بشكل سليم لما يخدم أغراض المدرسة، إتقان تنظيم السجلات المدرسية). في حين أنّ أعلى ثلاث فقرات للمجال الثاني من وجهة نظر المعلمين (المهارات التنظيمية) على الترتيب (تفسير قوانين المدرسة، اتقان تنظيم السجلات المدرسية، اتقان معالجة الأمور أثناء تنفيذ المهارات الرّيادية)مما يستدعي تدريب المدير في كيفية إدراك المفاهيم وكيفية تحويلها إجرائياً بطرق موثقة بشكل علمي وموفّر للوقت والجهد والتكلفة.

في حين أنّ أدنى ثلاث فقرات لنفس المجال من وجهة نظر المدراء كالآتي (اعتماد منهجية البحث العلمي في حل المشكلات التنظيمية للرّيادة، التعامل مع ضغوط العمل الرّيادي بطريقة إيجابية، امتلاك قدرة معرفة مستوى الرّيادة لديهم). في حين أنّ أدنى ثلاث فقرات من وجهة نظر المعلمين كالآتي (اعتماد منهجية البحث العلمي في حل المشكلات التنظيمية للرّيادة، تمييز الصراعات القائمة بين العاملين أثناء تنفيذ العمل الرّيادي، ادراك مستوى الرّيادة الحالية للمدرسة).

وجاءت أعلى ثلاث فقرات للمجال الثالث من وجهة نظر المدراء (المهارات النّوعية) على الترتيب (تطبيق ما تعلّمه في الرّيادة على عمله في المدرسة، المبادرة المستمرة بطرح الأفكار الجديدة المتعلقة بالعمل، القيام بالعمل بعزيمة وإصرار). في حين أنّ أعلى ثلاث فقرات للمجال الثالث من وجهة نظر المعلمين (المهارات النّوعية) على الترتيب (القيام بالعمل بعزيمة وإصرار، الرغبة القوية في الاستقلالية في العمل، تحقيق الريادة لإشباع حاجات أفراد مجتمع المدرسة لتحقيق طموحاتهم). وعليه تنمية المهارات النّوعية في عمل المدير وشخصه وأسلوب تفكيره وأهدافه ودوافعه للوصول إلى مدير ريادي نوعي الأصالة والحداثة .

في حين أنّ أدنى ثلاث فقرات لنفس المجال من وجهة نظر المدراء كالآتي (الاسهام الرّيادي في تطوير الانجازات المتميزة، تحقيق الرّيادة لإشباع حاجات أفراد مجتمع المدرسة لتحقيق طموحاتهم). في حين أن أدنى ثلاث فقرات للمعلمين كالآتي (اتباع نهج المخاطرة في سبيل تحقيق الأهداف، اقتراح العديد من الأفكار المرتبطة بالمشاريع في فترة زمنية وجيزة).

وجاءت أعلى فقرتين للمجال الرابع من وجهة نظر المدراء (المهارات التكنولوجية) على الترتيب (توظيف شبكة المعلومات في العملية الرّيادية الادارية، تصميم مواقع للمدرسة على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لنشر انجازاتها الرّيادية). في حين أنّ أعلى فقرتين للمجال الرابع من وجهة نظر المعلمين (المهارات التكنولوجية) على الترتيب (توظيف شبكة المعلومات في العملية الرّيادية الادارية، الرّيادة في التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة).

في حين أنّ أدنى فقرتين لنفس المجال من وجهة نظر المدراء كالآتي (إعطاء دلالات واضحة لمؤتمرات النجاح في الرّيادة الادارية، الاتصال الكترونياً مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل الرّيادي لتأمين متطلباته). في حين أنّ أدنى فقرتين من وجهة نظر المعلمين كالآتي (متابعة مصادر المعلومات الرّيادية الحديثة في القياس والتقويم، الاتصال الكترونياً مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل الرّيادي لتأمين متطلباته).

وجاءت أعلى فقرتين للمجال الخامس من وجهة نظر المدراء (المتابعة المستمرة في نهاية العمل الرّيادي، تفويض الصلاحيات للعاملين لتسهيل العمل الرّيادي). في حين أن أعلى فقرتين للمجال الخامس من وجهة نظر المعلمين (مهارات ادارة الموارد البشرية) كالآتي (توصيف المهام

المطلوبة للوظائف المختلفة المرتبطة بالرّيادة، المتابعة المستمرة أثناء العمل الرّيادي) بالتركيز على مهارة إدارة الموارد البشرية التي تُعنى برفع نوعية التعلّم والتّميز التّربوي في مناخ بيئة تعلّم داعم.

في حين أنّ أدنى فقرتين لنفس المجال من وجهة نظر المدراء كالآتي(إعداد برامج ريادية لتدريب وفق حاجات العاملين، المشاركة في تدريب الموارد البشرية الرّيادية). في حين أنّ أدنى فقرتين من وجهة نظر المعلمين كالآتي (قيادة الفرق التعاونية الرّيادية، المشاركة في تدريب الموارد البشرية الرّيادية).

وجاءت أعلى ثلاث فقرات للمجال السادس من وجهة نظر المدراء (مهارات ادارة ازمات ومعيقات الريادة) على الترتيب (التشجيع على تبادل الزيارات بين مدرسة المدير والمدارس الأخرى لتعرّف معيقات الرّيادة المختلفة لتجنبها، التعاون الرّيادي مع مجالس الآباء في الحد من العادات والتقاليد الضارة مثل (التدخين، المخدرات، الثأر،... الخ)، دراسة المشكلات الاجتماعية المسببة لمعيقات الرّيادة ذات الصلة بالمدرسة). وجاءت أعلى ثلاث فقرات للمجال السادس من وجهة نظر المعلمين (مهارات إدارة أزمات ومعيقات الرّيادة) كالآتي (استطلاع أراء أولياء الأمور عن تحصيل أبنائهم، العمل على إيجاد مجلس لأولياء الأمور يزيد من تنمية الرّيادة في المدرسة، دراسة المشكلات الاجتماعية المسببة لمعيقات الرّيادة ذات الصلة بالمدرسة).

في حين أن أدنى ثلاث فقرات لنفس المجال من وجهة نظر المدراء كالآتي (توفير تعاون الإدارة المدرسية مع مراكز البحوث والدّراسات من اجل تنمية الرّيادة فيها، المبادرة بالاتصال والتنسيق مع المؤسسات والهيئات التعليمية المسئولة للتخفيف من معيقات الرّيادة، عقد دورات يحضرها أولياء الأمور تسهم في تنمية الرّيادة لديهم).

في حين أنّ أدنى ثلاث فقرات لنفس المجال من وجهة نظر المعلمين كالآتي (توفير تعاون الإدارة المدرسية مع مراكز البحوث والدراسات من اجل تنمية الرّيادة فيها ، التشجيع على تبادل الزيارات بين مدرسة المدير والمدارس الأخرى لتعرّف معيقات الرّيادة المختلفة لتجنبها، عقد دورات تدريبية للعاملين في المدرسة بكيفية التعامل مع معيقات وأزمات الرّيادة).

وجاءت أعلى ثلاث للمجال السابع من وجهة نظر المدراء (مهارات الاتصال) على الترتيب (إيصال رسالة التربية والتعليم للمجتمع بوضوح تام للعاملين في المدرسة، توفير الأجواء اللازمة للاتصال الرّيادي ، تفسير الموقف بطريقة ريادية). في حين أن أعلى ثلاث فقرات للمجال السابع من

وجهة نظر المعلمين (مهارات الاتصال) على الترتيب (بناء ريادة علمية لاستطلاع الآراء عن الوضع التربوي للبيئة المدرسية، إتقان مهارات الحوار مع الآخرين، توفير الأجواء اللازمة للاتصال الرّيادي) مما تؤكد على أهمية ادراك المدير لرسالة التربية والتعليم ،ومدى قدرته على توصيل الأهداف بتأمين المناخ الريادي المناسب والوصول على تمكين مهارات الحوار والمناظرة.

في حين أن أدنى ثلاث فقرات لنفس المجال من وجهة نظر المدراء كالآتي (المشاركة الرّيادية في النشاطات الاجتماعية لمؤسسات المجتمع، إتقان مهارات الاتصال الرّيادي غير الرسمي، إتقان مهارات الاتصال الرّيادي الرسمي). في حين انّ أدنى ثلاث فقرات من وجهة نظر المعلمين كالآتي (إتقان مهارات الاتصال الرّيادي غير الرسمي، إتقان مهارات الاتصال الرّيادي الرسمي، تفسير الموقف بطريقة ريادية) لعدم اكتراث استخدام المديرين بوسائل الاتصال بما يخدم العملية الإدارية وبما يضمن استمرارية المشاركة المجتمعية عبر وسائل الاتصال الاجتماعي .

وجاءت أعلى ثلاث فقرات للمجال الثامن من وجهة نظر المدراء (خلق روح المبادرة في اثناء النقاش عن سبل تحقيق الريادة، امتلاك السرعة البديهية في الرد على كل سؤال بريادية، تشخيص أهمية استثمار الوقت للعمل الريادي) وجاءت أعلى ثلاث فقرات للمجال الثامن من وجهة نظر المعلمين كالآتي(الرّيادة بمهارة المناقشة، ترجمة السلوك بطرقة جذابة مبدعة، إقناع الآخرين بالرّيادة).

في حين أنّ أدنى فقرتين لنفس المجال من وجهة نظر المدراء كالآتي (الرّيادة بمهارة المناقشة، اشعار الآخرين بأهمية آرائهم الريادية) بضرورة التعبير عن الأفكار بطرق جديدة ومتميزة .

في حين أنّ أدنى فقرتين من وجهة نظر المعلمين كالآتي (امتلاك السرعة البديهية في الرد على كل سؤال بريادية، مواجهة معيقات الريادة بفعالية) بسبب تدني مهارة الحوار والمناقشة من قبل المدراء لعدم تمكنهم من معرفة المستجدات المتعلقة بالعملية التربوية والتعليمية.

وجاءت أعلى ثلاث فقرات للمجال التاسع من وجهة نظر المدراء (مهارات التقويم) على الترتيب (ادراك كيفية اجراء التقويم للمهارات الرّيادية ، وضع معايير مناسبة لتقويم انجاز الأعمال الريادية ، استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير المهارات الرّيادية الاداري). وجاءت أعلى ثلاث فقرات للمجال التاسع من وجهة نظر المعلمين (مهارات التقويم) على الترتيب (استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير المهارات الرّيادية الادارية، تقويم خطط العمل الرّيادي بفعالية، إدراك كيفية

إجراء التقويم للمهارات الرّيادية). مما يستدعي بث ثقافة المساءلة التربوية والتعليمية بما يتلاءم مع سجلات الأداء واستحداث مقاييس علمية إجرائية قابلة للقياس والتقويم.

في حين أن أدنى ثلاث فقرات لنفس المجال للمدراء كالآتي (تقويم خطط العمل الرّيادي بفعالية، استخدام أساليب التّقنيّة الحديثة في المهارات الرّيادية، وضع معايير مناسبة لتقويم انجاز الأعمال الريادية). في حين ان ادنى ثلاث فقرات لنفس القاعدة من وجهة نظر المعلمين كالآتي (استخدام أساليب التقنية الحديثة في تقويم المهارات الرّيادية، توظيف نتاجات التقويم الرّيادي في تطوير العمل الرّيادي، وضع معايير مناسبة لتقويم انجاز الأعمال الرّيادية).

وجاءت أعلى فقرتين للمجال العاشر من وجهة نظر المدراء (مهارات اتخاذ القرارات) على الترتيب (تحديد عدة بدائل للقرار واختيار البديل الأمثل من بينها، الابداع في اتخاذ القرار الرّيادي). وجاءت أعلى فقرتين فقرات للمجال العاشر من وجهة نظر المعلمين (مهارات اتخاذ القرارات) على الترتيب (التّمييز بين أنواع القرارات الرّيادية حسب نظريات اتخاذ القرار، الابداع في اتخاذ القرار الريادي) واشتراك النتائج يشير إلى مدى أهمية هذه المهارات للمدير في العملية الإدارية بما يقلل من الفجوة من المأمول والواقع .

في حين أنّ أدنى فقرتين لنفس المجال من وجهة نظر المدراء كالآتي (المخاطرة في متابعة تنفيذ القرارات الريادية، إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات الريادية) لعدم إشراك العاملين في تقييم القرارات الريادية المتخذة، والتمييز بين أنواع القرارات في حين أنّ أدنى فقرتين من وجهة نظر المعلمين كالآتي(المخاطرة في متابعة تنفيذ القرارات الرّيادية، اشراك العاملين في تقييم القرارات الرّيادية المتخذة) مما يؤكد على أهمية بث روح الرّيادة والمخاطرة والمبادأة والعمل على مبدأ الشورى للوصول إلى قرارات سليمة في أقصر وقت وأقل جهد وتكاليف.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية للاحتياجات التدريبية لتنمية المهارات اللازمة للرّيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة تعزى للوظيفة والجنس والخبرة والمؤهل العلمي ؟

بينت نتائج الدّراسة المتعلقة بهذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات حاجات مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة

وعلى مجالات استبانة تقدير الحاجات التدريبية على المجالات بوجود أثر دال احصائيا عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05) تعزى لمتغير الوظيفة (مدير ،معلم) على المجالات العشر مجتمعة بقيمة الدلالة (α = 0.00)،و إنّ الفرق لصالح مديري المدارس، إذ زادت متوسطات استجاباتهم على الاستبانة على متوسطات استجابات أفراد عينة الدّراسة من المعلمين وهذا يدل على أن لدى المديرين درجة أعلى من الحاجة إلى التدريب بصورة عامة .

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات حاجات مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة وعلى مجالات استبانة تقدير الحاجات التدريبية على المجالات العشر تعزى لمتغير الجنس (ذكر، انثى) فأظهرت النتائج وجود أثر دال احصائيا عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) تعزى لمتغير الجنس على مجالات سبع وهي : (المهارات الاستراتيجية ، والمهارات التنظيمية ،والمهارات النّوعية ،مهارات إدارة الموارد البشرية ، ومهارة إدارة أزمات ومعيقات الريادة ،ومهارات الاتصال ومهارة إدارة الاجتماعات)، في حين أظهرت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً في (المهارات التكنولوجية و مهارات التقويم ومهارات اتخاذ القرار)، إذ كانت قيم الدلالة(α ≤ 0.05) و يبين الفرق لصالح مديري المدارس الإناث ، إذ زادت متوسطات استجاباتهم على الاستبانة على متوسطات استجابات أفراد عينة الدّراسة من مديري المدارس الذكور وهذا يدل على أن لدى المديرات درجة أعلى من الحاجة إلى التدريب من المديرين الذكور بصورة عامة.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات حاجات مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة وعلى مجالات استبانة تقدير الحاجات التدريبية على المجالات تعزى لمتغير الخبرة ((5-10 سنوات)،(أكثر من 10- وأقل من 15 سنة)، (أكثر من 15 –وأقل من 20 سنة)، (أكثر من 20 سنة))، فأظهرت النتائج وجود أثر دال احصائياً عند مستوى الدلالة(α ≤ 0.05) تعزى للخبرة، وهذا يدل على أنّ لدى مديري المدارس الحكومية حاجة تدريبية عالية بغض النظر عن خبراتهم ؛ لعدم توافر معايير محددة متجددة لتقييم الأداء تنسجم بالتسلسل الزمني مع الخبرة .

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات حاجات مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة وعلى مجالات استبانة تقدير الحاجات

التدريبية على المجالات العشر تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، دبلوم عالي ،ماجستير)، فأظهرت النتائج وجود أثر دال احصائيا عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.05)، وهذا يدل على أنّ لدى مديري المدارس الحكومية حاجة تدريبية عالية بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية ؛ لعدم توافر ظواهر السلوك الرّيادي الإداري والفنّي في البيئة التعليمية والإدارية المرتبطة بالمدرسة أو المديرية أو وزارة التربية والتعليم ومؤسسات المجتمع المدني المختلفة .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينص على : ما البرنامج التدريبي المناسب لتنمية المهارات اللازمة للريادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة ؟

بيّنت نتائج الدّراسة المتعلقة بهذا السؤال بأن جميع الفقرات تمتعت بمعاملات ارتباط دالة ومرتفعة على مجالاتها والمهارات التي تنتمي إليها وكذلك على الدرجة الكلية مما يشير إلى أنّ المجالات والفقرات المنتمية لها ضمن كل مجال كانت تنتمي لأبعادها بشكل دال إحصائياً.

تُظهر النتائج المتعلقة بالواقع من وجهة نظر المدراء بأن معاملات ارتباط الفقرات للدرجة الكلية تراوحت ما بين (0.36 - 0.86) وجميع هذه القيم دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = 0.00) أو أقل ،كما تبين بأن معاملات ارتباط الفقرات للمجالات كانت دالة إحصائيا ،فقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها الاول (0.59- 0.85) للفقرات (1-10) ،كما تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها الثاني (0.57- 0.86) للفقرات (1-16) ، كما أن معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها الثالث تراوحت (0.48- 0.75) للفقرات (1-19) ، و تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها الرابع (0.36- 0.70) للفقرات (1-9) و تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها الخامس (0.72 - 0.85) للفقرات (1-11) . و كما أن معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها السادس (0.57 – 0.75) للفقرات (1-13) ، وكما تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها السابع (0.75 -0.83) للفقرات (1-9) ،وتراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها الثامن (0.63 – 0.74) للفقرات (1-10)، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها التاسع (0.84 – 0.89) للفقرات (1- 6) ،والتي كانت دالة عند مستوى (0.01) أو أقل. و تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها العاشر (0.67 – 0.85) للفقرات (1-10) .

تُبيّن النتائج المتعلقة بالأهمية من وجهة نظر المدراء بأن معاملات ارتباط الفقرات للدرجة الكلية تراوحت ما بين (0.47 – 0.96) وجميع هذه القيم دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = 0.00) أو أقل ،كما تبين بأن معاملات ارتباط الفقرات للمجالات كانت دالة إحصائيا ،فقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها الاول (0.59 – 0.96) للفقرات (1-10) ،كما تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها الثاني(0.94 – 0.85) للفقرات (1-16) . كما ان معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها الثالث تراوحت (0.47- 0.92) للفقرات (1-19) . و تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها الرابع (0.88 – 0.90) للفقرات (1-9) ، تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها الخامس (0.87- 0.95) للفقرات (1-11) . و كما أن معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها السادس (0.57 – 0.91) للفقرات (1-13) .وكما تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها السابع (0.61 – 0.92) للفقرات (1-9) . وتراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها الثامن (0.91- 0.93) للفقرات (1-10) ، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها التاسع (0.93- 0.96) للفقرات (1- 6) . و تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها العاشر (0.84 – 0.96) للفقرات (1-10) .

أما النتائج المتعلقة بالواقع من وجهة نظر المعلمين تُظهر بأن معاملات ارتباط الفقرات للدرجة الكلية تراوحت ما بين (0.55- 0.95) وجميع هذه القيم دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = 0.00) أو أقل ،كما تبين بأن معاملات ارتباط الفقرات للمجالات كانت دالة إحصائيا ،فقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها الاول (0.64- 0.90) للفقرات (1-10) ،كما تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها الثاني (0.55- 0.91|) للفقرات (1-16) ، كما ان معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها الثالث تراوحت (0.58 – 0.91)للفقرات (1-19) . و تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها الرابع (0.68 – 0.91) للفقرات (1-9) . تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها الخامس (0.77- 0.92) للفقرات (1-11) . و كما أن معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها السادس (0.62- 0.91) للفقرات (1-13) . وكما تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها السابع (0.87 – 0.93) للفقرات (1-9) .

وتراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها الثامن (0.86 – 0.91) للفقرات (1-10) وتراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها التاسع (0.88 –0.95) للفقرات (1- 6) . و تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها العاشر (0.85 – 0.91) للفقرات (1-10) .

تبيّن النتائج المتعلقة بالأهمية من وجهة نظر المعلمين بأن معاملات ارتباط الفقرات للدرجة الكلية تراوحت ما بين (0.39 -0.90) وجميع هذه القيم دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = 0.00) ،كما تبين بأن معاملات ارتباط الفقرات للمجالات كانت دالة إحصائيا ،فقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها الاول (0.58 – 0.84) للفقرات (1-10) ، كما تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها الثاني(0.53 – 0.83) للفقرات (1-16). كما ان معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها الثالث تراوحت (0.39- 0.81) للفقرات (1-19) . و تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها الرابع (0.80 – 0.86) للفقرات (1-9) ، تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها الخامس (0.53 – 0.81) للفقرات (1-11) و كما أن معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها السادس (0.76- 0.86) للفقرات (1-13) ،وكما تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها السابع (0.61 – 0.82) للفقرات (1-9) . وتراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها الثامن (0.53 – 0.85) للفقرات (1-10) ، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها التاسع (0.88 – 0.90) للفقرات (1- 6)، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع مجالها العاشر (0.77- 0.88) للفقرات (1-10).

تشير هذه النتائج بأن جميع الفقرات تمتعت بمعاملات ارتباط دالة ومرتفعة على مجالاتها والمهارات التي تنتمي إليها وكذلك على الدرجة الكلية مما يشير إلى أن المجالات والفقرات المنتمية لها ضمن كل مجال كانت تنتمي لأبعادها بشكل دال إحصائياً وبناء على ما تقدم من ظهور الحاجات التي أفرزتها الفروق بين الواقع والمأمول والتحليل العاملي والارتباطات ،أظهرت النتائج البرنامج التطويري التدريبي لتنمية المهارات اللازمة للريادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة .

1) مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي ينص على : ما إمكانية عمل البرنامج المطوّر حسب آراء الخبراء ؟

أشارت النتائج المتعلقة بإمكانية عمل البرنامج المطوّر حسب آراء الخبراء التربويين إلى اتفاق لمجالات المهارات اللازمة للريادة الإدارية لمديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة من خلال حصولها على نسبة اتفاق (98.5%) وهي بالتسلسل كما بالجدول رقم (54) :

جدول رقم (54)

نسب اتفاق آراء الخبراء وإمكانية عمل البرنامج المطوّر

الرقم	المجال	مناسب
1.	المهارات الاستراتيجية	%100
2.	المهارات التنظيمية	%100
3.	المهارات النّوعية	%85
4 .	المهارات التكنولوجية	%100
5.	مهارات إدارة الموارد البشرية	%100
6 .	مهارات إدارة أزمات ومعيقات الرّيادة .	%100
7.	مهارات الاتصال	%100
8.	مهارة إدارة الاجتماعات	%100
9.	مهارات التقويم	%100
10.	مهارات اتخاذ القرارات	%100
	المتوسط الحسابي =المجموع /10	98.5 %

واتفق الخبراء التربويون على المهارات جميعها بنسبة مقدارها (98.5%) وظهرت نتائج نسبة المهارات النّوعية (85%) من الخبراء ،وتم الطلب من الخبراء التّربويين وضع مبرراتهم لعدم اتفاقهم على مجال المهارات النّوعية فكانت مبرراتهم كالآتي :

- تكرار مواضيع مجال المهارات النوعية في مواضيع مهارات أخرى .
- عدم فهم صفة كلمة النّوع ومدى علاقتها بالمهارات .

واتفق الخبراء التربويون على مجالات المهارات اللازمة للريادة الإدارية بالتسلسل الآتي:

المهارات الاستراتيجية، المهارات التنظيمية، المهارات النّوعية ،المهارات التكنولوجية، مهارات إدارة الموارد البشرية ،مهارة إدارة أزمات ومعيقات الرّيادة ،مهارات الاتصال ،مهارة إدارة الاجتماعات ،مهارات التقويم ،ومهارات اتخاذ القرارات .و تم في هذه الدّراسة بناء البرنامج التطويري التدريبي اعتماداً على نتائج أداة الدراسة لمسح الواقع لمجالات المهارات اللازمة للرّيادة الإدارية .

وتوصّلت الباحثة للآتي:

- معظم مديري المدارس الحكومية لا يملكون وعياً كافياً بالمطلوب منهم عمله في مدراسهم بناء على الرّيادة الإدارية .
- معظم مديري المدارس الحكومية لايزالون يفضلون المهام الإدارية على المهام الفنية ويمارسونها يوميا بالرغم من وجود طاقم إداري في المدارس التي يزيد عدد طلبتها عن 250طالب،بالرغم من اعتبار مدير المدرسة مشرف مقيم ومع ذلك فإن نحو (22 %)من إجمالي طلاب المدارس ممن يدرسون في الصفوف الثلاثة الأولى لا يستطيعون قراءة الحروف العربية أو الإنجليزية ومعرفة الأعداد وهذه النتائج غير المتوقعة تم تصريحها من وزارة التربية والتعليم في الجريدة الرسمية.

(http://www.addustour.com/sn/898914)

- حجب الإجازات السنوية عن مديري المدارس الحكومية والتي سببت في انخفاض مستوى رضا مديري المدارس الحكومية عن الممارسة الفعّالة للأعمال المنوطة بهم كمديري مدارس ومشرفين مقيمين واعتمادهم على أسلوب التجربة والخطأ والمحاولة والتكرار الذي يحتاج إلى جهد ووقت إضافي ،وعزوفهم عن المشاركة الفعّالة بالدورات التدريبية التي هي ضمن احتياجاتهم الفعلية في المؤسسات التعليمية والتنموية في المجتمع.

إن رؤية المدير الرّيادي المنبثقة نحو تعلم نوعي خال من العنف و المساهمة في بناء جيل مبتكر مبدع يكون مركز إشعاع لوطنه و أمته ، وتفي رسالته بتطوير إدارة النظام التربوي الذي يرتكز على التّميز والإتقان، واستثمار الموارد البشرية المتمتّعة بقدر عال من كفايات التعلّم الأساسية و ذات الاتجاهات المجتمعية الإيجابية التي تمكّنها من التكيف بمرونة مع متطلبات العصر، والمنافسة بقوة بالإسهام في تطوير الاقتصاد الوطني القائم على المعرفة بالتّنويع في توظيف استراتيجيات مختلفة في التعليم، وخفض ظاهرة الضعف الطلابي في جميع المناهج ،وإشراك الطلبة في صنع القرار على مستوى الصف و المدرسة، و زيادة عدد الأفراد و مؤسسات الشراكة المجتمعية في المجتمع المحلي للمدرسة، وزيادة عدد أولياء الأمور الذين يحضرون مجالس المعلمين والمعلمات ، وتشجيع الهيئة التدريسية على القيام بعملها على أكمل وجه .

التوصيات

في ضوء ما توصّلت الدّراسة من نتائج بوجود فروق دالة إحصائية بين واقع المهارات اللازمة للريادة الإدارية وبين أهمية وجودها فإن الباحثة توصي بما يلي:

- تبيّن من النتائج المتمثلة في الحاجات التدريبية العالية لدى مديري المدارس الحكومية تعزى للسياسات التربوية التي تنتهجها وزارة التربية والتعليم الأردنية ، وعليه توصي الدّراسة بإعادة النظر في الاستراتيجيات الإدارية التي يتم انتهاجها ، خصوصاً ًفي الجوانب المرتبطة بالمديرين، والعمل على دمجهم في العملية الإدارية، وبرامج التطوير التربوي التي يتم تنفيذها، والعمل على تبني سياسات تشاركية تُدمج المديرين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالميدان داخل المدارس.
- أسفرت نتائج الدّراسة عن تدني مستوى الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس من قبل إدارة وزارة التربية والتعليم الأردنية ، الأمر الذي أدى إلى تعميق الإحساس لديهم بالحاجة للتدريب في العديد من المجالات، فنظرة مديري المدارس الحكومية إلى أنفسهم في الوقت الحاضر تتجلى بأنهم أفراد تنفيذيين يقومون على تلقي التعليمات والعمل وفقاً لها في مدارسهم، وهذا أفقدهم الكثير من القدرات والإمكانات والخبرات التي يمكن اكتسابها من خلال عملهم الإداري وجسّد لديهم الحاجة إلى التدرب على الكثير من المهارات، ولعل منح المزيد من الصلاحيات والحريات لمديري المدارس يمكّنهم من شحذ خبراتهم الإدارية وتعميق التجربة الإدارية لديهم مما يقلّل لديهم الإحساس بالنقص والنظر إلى طلب المزيد من التدريب.
- التركيز على المهارات المتضمنة في المجالات التي تم التطرق إليها في الدراسة والبحث الموسع والعميق في الأسباب المؤدية إلى وجود حاجة تدريبية عالية لدى مديرات المدارس الحكومية مقارنة بمديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة في مجالات المهارات اللازمة للرّيادة الإدارية وظهورها ، والعمل على عقد الدورات التدريبية قبل الخدمة، وأثناء الخدمة لعلاج الفجوة الناشئة بين واقع المهارات اللازمة للريادة الإدارية وبين أهميتها لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة .
- إعداد برنامج تدريبي منبثق عن الحاجات الفعلية لمديري المدارس وازدياد فعالية التدريب ورفع مستوى أداء الأفراد ، وبالنظر للبرامج التدريبية القائمة فإنها في الغالب تقدم للمديرين

على شكل وصفات جاهزة وتفتقد بذلك إلى جوهر قيمة البرنامج مما تقلل من أثرها في الميدان التربوي.

- عقد دورات للمدراء قبل الخدمة تتناول الجوانب المهنية والشخصية وأساليب الإدارة الحديثة والمهارات التكنولوجية التي تتجدد بشكل مواكب مع النمو المعرفي المتسارع .
- تنفيذ دراسات أخرى تستهدف المهارات التي يجب توفّرها لدى مديري المدارس وإجراء المزيد من الدراسات التي تربط بين المهارات اللازمة للريادة الإدارية ومؤشرات الأداء.
- اعتماد البرنامج التدريبي الذي تم تطويره في هذه الدّراسة من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية؛ لما يتميز به من خصائص وآلية في البناء والتطوير، وينفرد عن باقي البرامج التدريبية التي تم استخدامها.
- الاهتمام بأخلاقيات مهنة مدير المدرسة بما يتعلق بالتطوير والتجديد بما يليق بالمهنة، والالتزام برسالة المؤسسة التعليمية ، بالاستفادة من التقييم البعدي لمديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة بعد تبنيهم للبرنامج التطويري التدريبي.
- نشر ثقافة التمكين للمهارات اللازمة للريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية والخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية .

قائمة المراجع

1- المراجع العربية :

أبو النصر، مدحت (2008) . **إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق،** القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع.

أبو الوفا ، جمال (2003). **اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية** ، مصر، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية .

أبو الوفا، عبد العظيم (2000). **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية،** ط1 القاهرة : دار المعرفة الجامعية.

أبو حطب، فؤاد، وصادق، أمال (1994). **علم النفس التربوي** ط4، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

أبو شيخة، نادر أحمد (2010) . **إدارة الموارد البشرية،** عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع

أبو صفية، حامد (2001). **المعوقات التي تواجه التطوير الإداري التي تواجه غير الحكومية من وجهة نظر الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية،** (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

أبو عابد ، محمود (2005). دور القائد في إدارة المعرفة، **مجلة رسالة المكتبة،** المجلد 40 - العدد (1)، ص21 .

أبو علي، عبد القادر (2010)، **العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية،** رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة، فلسطين.

أبو مايلة، حسين (2002) . تصور مستقبلي لدور تنظيمات المجتمع المدني في مواجهة الأزمات التربوية بمصر، المؤتمر السنوي السابع، **إدارة الأزمات التعليمية في مصر،** أكتوبر 2002 ، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس: القاهرة .

أبو هنطش، إياد محمد (1999). **اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

أحمد، أحمد (2001). **الإدارة المدرسية في الألفية الثانية،** ط1 ، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة .

أحمد، أحمد إبراهيم (2001). **الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق،** الإسكندرية: مكتبة المعرف الحديثة.

أحمد، أحمد إبراهيم (2003). **الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين،** القاهرة: دار الفكر العربي.

أحمد، حافظ وحافظ، محمد (2003). **إدارة المؤسسات التربوية،** القاهرة: عالم الكتب.

أحمد ،إبراهيم (2002 . **العلاقات الإنسانية في المؤسسات التربوية،** الإسكندرية: دار الوفا.

أسعد ، وليد أحمد (2004). **الإدارة المدرسية** ، الأردن :الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع

الأشقر، ياسر (2003). **دور إدارة المدرسة الثانوية في تنمية المجتمع المحلي،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين .

أفندي، عطية (1994). **اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق،** القاهرة: مركز البحوث والدراسات السياسية.

آل زاهر، علي (1993). **سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية. دراسة تحليلية من خلال المداخل الرئيسية للتنمية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

آل زاهر، علي (2004). **برامج التطوير مهني لعضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية مجالاتها وطرق تنفيذها ومعوقاتها ومقومات نجاحها،** اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة. المملكة العربية السعودية.

اوسو، خيري علي (26،2101- 29 نيسان)، متغيرات بيئة الريادة وتأثيراتها على رضا الزبون الداخلي، دراسة تطبيقية في جامعة دهوك . **قدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر ، الريادية في مجتمع المعرفة.** جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، عمان .

أيوب، ناديا حبيب (2000) العوامل المؤثرة على السلوك الإداري والابتكار لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، **مجلة الإدارة العامة،** المجلد 40,(21),1-15.

البارقي، احمد بن محمد (2008). **الخصائص التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

البدري، طارق (2001). **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية،** الأردن: دار الفكر.

البدري، طارق (2005). **الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية،** الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

البزاز، حسن (2001). **إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحويل** ، ط1 ، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع .

البطش، محمد وليد، وأبو زينة ، فريد كامل (2007). **مناهج البحث العلمي ،تصميم البحث والتحليل الإحصائي.** عمان: دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة .

بني حمدان، خالد محمد، وإدريس، وائل (2009). **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر.** عمان: دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع.

بني مصطفى، هاني محمود رشدي ، (2004). **بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .

البيلاوي ، حسن وسلامة ، حسين (2007). **إدارة المعرفة في التعليم،** مصر: دار الوفاء.

الثبيتي، جويبر (1999). توقع الكوارث التنظيمية الإدارية بين نظرية ابن خلدون والنظرية الغربية، **مجلة العربية للعلوم الإنسانية** ، العدد السادس والستون ، السنة السابعة عشرة ، الكويت: مجلس النشر العلمي، ص 138.

الجبر، زينب علي (2002). **التخطيط المدرسي – مفاهيم وأسس وتطبيقات** ، الأردن : مكتبة الفلاح.

الجعبري، عالية (2004) . **أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بمستويات احتراقهم النفسي** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن .

الجندي، عادل (2002). **الإدارة والتخطيط التعليمي والاستراتيجي،** الرياض: مكتبة الرشيد.

جواد، شوقي ناجي (2000). **إدارة الأعمال – منظور كلي** ، الأردن ، عمان: دار الحامد.

جود، ناجي، حجازي، هيثم، والعجلوني، محمد (26،2010-29 إبريل)، أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية أنموذج مقترح للمنظمات الأردنية . **بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر الريادة في مجتمع المعرفة،** جامعة الزيتونة الأردنية ،الأردن.

حسن ، رواية (2003-2002). **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية** كلية التجارة، مصر: جامعة الإسكندرية ،

حسن، عادل (2002). **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** ،مصر: مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية .

حسين، سلامة عبد العظيم (2006). **الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة** ، ط1، الأردن ، عمان : دار الفكر .

الحسيني ، فلاح حسن (2006). **إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز** (ط.1) عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع.

حمدونة ، حسام (2006). **ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة ،** رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .

حمزاوي ، شريف (2009). القدرات القائمة على السوق والأداء المتميز: إطار نظريي وفرضيات بحثية. **التواصل،** عدد24، 8-44.

الحميري، باسم، (2009) . **التدريب الفعال منهجي و تطبيقي،** عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.

الحولي، عليان (2006). **محاضرات في الإدارة المدرسية،** فلسطين ،غزة :الجامعة الإسلامية.

الخاطر، فايز، (2010). **استراتيجية التدريب الفعال،** عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الخضري، محسن (1993). **إدارة التغيير،** القاهرة: الدار الفنية للنشر والتوزيع.

الخضيري، محسن (1998) . **إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية** ، ط2 ، القاهرة: مكتبة مدبولي .

الخفاجي ، نعمة عباس (2004). **الإدارة الاستراتيجية ، المدخل والمفاهيم والعمليات** (ط.1) .عمان : مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الخليفات، عصام عطاالله ، (2010). **تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية ،** عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.

الخميسي، سلامة (2001)، **قراءات في الإدارة المدرسية أسسها النظرية و تطبيقاتها النظرية والعملية،** الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر.

دره، عبد الباري (2010). **إدارة الموارد البشرية، في القرن الحادي والعشرين، (**الطبعة الثانية)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .

دهيش، خالد بن عبد الله (2007). **الإدارة والتخطيط التربوي،** الرياض: مكتبة الرشد .

الدويك، تيسير (2001). **أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي** . الأردن، عمان: دار الفكر.

دياب، إسماعيل (2001). **الإدارة المدرسية** ، ط1 ، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر

الذهبي، جاسم محمد (2000). **التطوير الإداري، مداخل ونظريات –عمليات واستراتيجيات،** بغداد: وزارة التعليم العالي.

الراجحي، الهام بنت نايف بن محمد (2007). **دور التدريب الإداري أثناء الخدمة في التطوير الإداري لرؤساء الأقسام وعمداء الكليات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة.** رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

ربيع ، هادي مشعان (2006). **المدير المدرسي الناجح** ، الأردن :مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع

زويلف، مهدي (2001) . **إدارة الموارد البشرية / مدخل كمي،** (ط1)، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

الزيادات، محمد (2008). **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة،** (ط1)، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الزيادي، عادل رمضان (1999). **تدريب الموارد البشرية،** القاهرة: مكتبة عين شمس .

زيدان، عمرو علاء الدين (2007) . **ريادة الإعمال، القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية**،القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

السالم، مؤيد وصالح ، عادل (2002). **إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي،** إربد: عالم الكتب الحديث.

السحيمي، صلاح ملهي (2001). **الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية،** رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، إربد، الأردن .

السكارنة ، بلال خلف (2010). **الريادة وإدارة منظمات الأعمال،** عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

السلمي، علي (1999). **المهارات الإدارية والقيادات للمدير المتفوق،** القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .

السمحان، منى (2005). **تطوير أداء التعليم الصحي للبنات بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية – نموذج مقترح،** رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الشنيفات، فداء محمد (2005). **فاعلية برنامج تدريبي مقترح في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى معلمي ومعلمات مبحث التربية الإسلامية للمرحلة الأساسية العليا في الأردن،** أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

صالحة، أحمد (2012). **ما دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظات غزة أنفسهم وسبل تفعيله**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ،غزة فلسطين .

الصاوي، ياسر(2007). **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، (ط1)، عمان ، دار السحاب.

صائغ، عبد الرحمن (2005). ورقة عمل من " النموذج العشري لتطوير مؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية" الملتقى العربي الثاني للتربية والتعليم – التعليم العالي رؤى مستقبلية، بيروت، لبنان.

الصباحي ،علي (2008) . **برنامج تدريبي مقترح لتنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية الحديثة**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أسيوط ،القاهرة ،مصر

الصغير ، كليب أحمد عبد الله (2003). **بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة إربد في ضوء احتياجاتهم التدريبية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .

الطبيب، حسن (1990). **إدارة الأزمات منهج اقتصادي** ، (ط1) القاهرة: مكتبة مدبولي.

الطجم، عبد الله، والسواط، طلق (2003). **السلوك التنظيمي**، (ط4)، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.

الطراونة، إخليف يوسف (2000). تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك، **مؤتة للأبحاث والدراسات**، المجلد (1)، العدد (1) .

الطويل، هاني عبد الرحمن (1999). **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق**، (ط1)، الأردن : دار وائل للطباعة والنشر .

عابدين، محمد (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة**، عمان: الشروق للنشر والتوزيع .

عابدين ، محمد ، عبد القادر و أبو سمرة ، محمود أحمد (2001) ، المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها : دراسة حالة . **مجلة جامعة النجاح للأبحاث – العلوم الإنسانية** ، 1 (15) : 277- 279 .

عامر ، أحمد (1992). **إدارة الأزمة وتفسير الظواهر الإدارية** ، محاضرة من **مجلة الأمن والحياة** ، العدد 118، السنة العاشرة ، الرياض.

عباس، سهيلة (2006). **إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي** ، (ط2). عمان : دار وائل للنشر .

عبد الهادي، نبيل أحمد (2004). نماذج تربوية تعليمية معاصرة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عثامنة، صلاح (1997). **التنمية الشاملة مفاهيم ونماذج**،الأردن: معهد الإدارة العامة.

عثمان، فاروق (1998). **سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات**، الإسكندرية : منشأة المعارف .

عدس، محمد عبد الرحيم وآخرون (1987). **الإدارة والإشراف التربوي** ، عمان : مطبعة الزهراء .

عريفج ، سامي (2001). **الإدارة التربوية المعاصرة** ، ط1 ، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

عطوي، جودت (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، ط1** ، الأردن: الناشر دار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع .

علما، أسامة محمد (2004). الاحتياجات التدريبية ووسائل تحديدها، **مؤتمر الاستشارات والتدريب 9- ابريل ، مؤتمر عقد في المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، القاهرة، مصر .

العلي، عبد الستار وآخرون (2006). **المدخل إلى إدارة المعرفة**، الأردن ،(ط1)، عمان: دار المسيرة.

عليان، ربحي مصطفى (2008). **إدارة المعرفة** ، ط (1)، عمان: دار صفاء.

عليوة، السيد (1997). **تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد**، (ط1) ، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع .

العماري، عباس (1993). **إدارة الأزمات في عالم متغير**، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر.

العمايرة، محمد (2002). **مبادئ الإدارة المدرسية**، (ط3)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العمري، عوض (2002) مفهوم الإبداع وعناصره ومقوماته وعوائقه أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية، **مجلة كلية الأمير خالد**، المجلد، (5)، العدد 71 (2002).

العميان، محمود (2002). **السلوك التنظيمي في منظمات الإعمال**، (ط1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .

العميان، محمود سلمان (2004). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العنزي ، سعد علي حمود ، والعطوي، عامر علي حسين (2010). الاحتكام للمكانة : منظور معاصر في عملية تعزيز السلوك الريادي، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية** .16(58):1-28.

عياد محمد (2003). **اتجاهات مديري الدوائر ورؤساء أقسام الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

غنيمات، محمد عبد القادر (1990) . **المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو القرى النائية في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، إربد، الأردن .

الفارس، سليمان خليل، وملدعون ، عيسى شحادة ، ومباركة يسرى، (2000). **إدارة الموارد البشرية والأفراد**، دمشق: منشورات جامعة دمشق .

فلية، فاروق وعبد المجيد، السيد (2005). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية** . عمان: دار المسيرة .

الفليت، آلاء (2012). **درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيله**، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين .

القبج، إيهاب سمير زهدي ، الخفاجي، نعمة عباس (2014) **ريادة الأعمال الداخلية منظور القدرات الاستراتيجية** ، عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع .

القحطاني، محمد دليم، (2008). **إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل**. الرياض : مكتبة العبيكان .

القريوتي ، محمد قاسم (2010) . **الوجيز في إدارة الموارد البشرية**، عمان :دار وائل للنشر والتوزيع.

القريوتي، رمضان (2000). **السلوك التنظيمي**، عمان: مطبعة بنك البتراء.

كامل، عبد الوهاب (2003) . **سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية**، ط1 ، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .

ماهر، أحمد (2004). **إدارة الموارد البشرية**، (ط1)،. عمان: الدار الجامعية .

المبيريك ،وفاء بنت ناصر (2009).المنشآت الصغيرة :التأسيس والإدارة .القصيم ،المملكة العربية السعودية :دار الجامعة .

محمد، ربيع ، وعامر، وطارق (2008). **الديموقراطية المدرسية** . عمان : دار اليازوري .

مدبولي، محمد عبد الخالق (2001). **التخطيط المدرسي الاستراتيجي**، القاهرة : مكتبة الدار العربية للكتاب.

مرزا، هند بنت محمود (2004). **برنامج مقترح في تدريب مديري المناطق التعليمية لدول الخليج العربية** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية .

مرسي ، محمد (2001). **الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها**، القاهرة: عالم الكتب .

مرسي ، محمد منير (1988). **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**، القاهرة: عالم الكتب .

المري، ياسر سالم (2013).**ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة نايف العربية الأمنية ،الرياض ،المملكة العربية السعودية .

المساد ، عمر حسن (2005). **الإدارة التعليمية**، (ط1)، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع .

المفرج، بدرية، والرومي، مشاعل، والسايج، أمل (1998). **دراسة حول التطوير التربوي**. مركز البحوث التربوية والمناهج، الكويت: وحدة البحوث التربوية.

مكتب التربية العربي لدول الخليج (2002). التعليم للجميع – **دليل التخطيط لإعداد الخطة الوطنية، متابعة المنتدى العالمي للتربية – داكار – السنغال**، الرياض .

الملكاوي، إبراهيم الخلوف (2007). **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، عمان: دار الوراق

منصور، طاهر محسن والخفاجي، نعمة عباس (2010). **نظرية المنظمة مدخل العمليات**، عمان : دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع .

المنظمة العربية للتربية والثقافة العلوم (1998)، المؤتمر الأول لوزراء التربية والمعارف العرب، تونس.

النجار، فايز جمعة والعلي، عبد الستار محمد (2010). **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة.** عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع

نشوان ، يعقوب (1992). **الإدارة والإشراف التربوي**، ط3 ، عمان، الأردن : دار الفرقان .

نشوان ، يعقوب (2001). **السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي** ، غزة: مطبعة دارة المنارة.

هاشم، نهلة عبد القادر (2005). **إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية** ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد (11) ، العدد (38) ، ص9.

الهيتي، خالد عبد الرحيم (2005). **إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، (ط2)** عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .

الهيتي، خالد عبد الرحيم ، (2003) . **إدارة الموارد البشرية** : مدخل استراتيجي . اليمن : دار حامد

الهيتي، خالد عبد الرحيم (2000). **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي**، عمان: دار الحامد.

ياغي، محمد (2003). **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، عمان: مركز أحمد ياسين الفني.

اليونسكو، قسم السياسة التربوية والتخطيط، (1996)، **الإدارة التربوية على المستوى المحلي**، العمليات اللامركزية في الإدارة التربوية، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

2- المراجع الأجنبية :.

Al-jaber, Z (1996). The leadership requirements of secondary school principals in Kuwait **, Journal of Educational Administration** .34(4),24-38

Amo, B.w. (2005). **Employee Innovation behavior ,** Norway: unpublished doctoral dissertation. Bodo Regional university.

Amo, B.W. (2010). Corporate entrepreneurship and intrapreneurship related to innovation among employees. **International Journal of entrepreneurship Venturing,** 2(2): 144-158.

Antoncic , B . (2007). Intrapreneurship: A comparative structural Equation Modeling study . **Industrial Management & Data systems ,** 107(3):309-325.

Antoncic, B. & Hirich, R.D. (2003).Clarifying the Intrapreneurship Concept. **Journal of small Business and Enterprise Development ,** 10 (1):7-24.

Antoncic, B. & Hisrich, R.D(2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and cross-Cultural Validation. **Journal of Business Venturing ,**16:495-527.

Antoncic, B.(2001). Organizational processes in Intrapreneurship : a conceptual Integration. **Journal of enterprising culture .** 9(2):221-235.

Appleyard, M.M., Nile W. H., & David C. M.(2000). **Managing the Development and Manufacturing Industry .**In G . Dosi, R.R. Nelson , and S. G. Winter , eds ., The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities .London :Oxford University Press: 183-207.

Arnabile, Tersea, (1997), "Motivation Creativity inOrganizations" ,On Doing What You Love and Loving,what You Do**, California Mangement Review**, Vol.40 ,No.1. pp.45-63.

Barney ,J. (1991) . Firm resources and sustaind competitive advantage. **Journal of Management** ,17(1):99-120.

Barringer , B., Bluedorn, A. (1999). Relationship Between Corporate Enterpreneurship and strategic Management .**Strategic Management Journal,** 20:421-444.

Beers , B. (2006). **Learning –Driven School : A Practical Guide for Teachers and Principals.** Association for Supervision and Curriculum Development .Alexandria , VA.

Belousova, O.,Gailly,B.,& Basso,O.(2010).**A Conceptual Model of Coporate Entrepeneurial Behavior** ,Paper presented at the Babson College Entrepreneurship Research Conference, Lausanne (Switzerland) ,(9-13) June 2010.

Benitez-Amado , J.,Llorens-Montes, F., & Perez- Arostgui ,M(2010) Intrapreneurship culture and firm performance. **Industrial Management &Data systems,** 110(4):550-566.

Bess, J.(2001).**The Building of strategic Capabilities for sustainable Competitive Advantage : Case Studies in the New Zealand Seafood Industry ,** unpublished doctoral dissertation , Massey University , New Zealand .

Birchall ,D.Tovstiga,G.(2005). **Capabilities for Strategic Advantage leading through Technological Innovation ,** , New York **,**Palgrave Macmillan.

Bosma , N., Stam,E. & Wennekers, S .(2010). **Intrapreneurship :An International study .** EIM Research Reports (H201005), EIM, Netherlands. This paper is part of the Research Program SCALES carried out by EIM and Financed by the Dutch Ministry of Economic Affairs .

Branch, F.(2013). **School Leaders Matter : Measuring the Impact of Effective Principals** . Education Next . Volume:13 . Issue : 1. page number : 62.

Brush, C.,Greene ,P., Hart , M., & Haller, S.(2001).From Initial Idea to unique Advantage : The Entreneurial Challenge of Constructing a Resource Base. **Academy of Management Executive ,** 15(1): 64-78 40-50.

Butos, W .N. (Editor).(2010). Advances in Austrian Economics **,** Volume 13: social science of Hayek s The sensory order .Retrieved from **http//site.ebrary.com/lib/ptuk/Doc?id=10376647&ppg=284. Emerald Group Publishing Ltd**.

Calvin J.(2009) . We are better prepared to help our leaders grow and develop within the first 60 days. **Training Trends** , 12,(4):12-16.

Cargill,B. (2007). **Models of Organizational and Managerial Capability for the Entrepreneurial University in Australia ,** unpublished doctoral dissertation.

Carlsson, s. (2001). Knowledge Management in network Contexts , **Global Co-Operation in the new Millennium**. The 9th European Conference on Information Systems Bled **,**Slovenia ,June 27-29.

Catano , N . & Stronge , J. (2007). What Do we Expect Of School Principals ? Congruence Between Principal Evaluation And Performance Standards , **International journal .J . leadership In Education** , 10 (4) : 379- 399 .

Chapin, David , (2001) : **An Analysis of Effective of an Education Leadership Training Program** , Dal-A , Michigan state University.

Choo , C .(1996)The knowing Organization: How Organization Use Information to contruct Meaning . Create Knowing and make Decision. **International Journal of information management** Vol.16,No .5,329-340

Christensen ,K. (2005) Enabling Intrapreneurship : the case of a knowledge-Intensive Industrial Company , **European journal of innovation management ,** 8 (3):305_322

Christensen K. (2007) **Intrapreneurship :exploration and exploitation of internal resources**. unpublished doctoral dissertation, university of Aarhus, Denmark ,

Clark, B. (1992). **Growing up giftedness** (4th ed). New York: Macmillan Publishing Company.

Coffee Peter (2000), What is Knowledge Management , vol (17) , Issue (43) - Deborah, L.(1995). Practical Strategies for Facilitating Classroom Teachers ' Involvement in Action Research **. Education** . Volume: 115. Issue : 4: 553+.

Cohen, C. (2006). School leadership Study Developing Successful Principals, **Paper presented at the annual convention of the University Council for Educational Administration** : San Antonio , Texas , USA .

Couch, C. (1999). A Measurement of Total Quality Management in Selected North Carolina Community Colleges. DAL –A 60 (5), 18-34.

Covin ,JG, and Miles , M.P (1999) corporate Intrapreneurship and the pursuit of competitive advantage . **Intrapreneurship theory and practice** ,24(1):47-67-63.

Cunnigham, J.B & Lischeron , J? (1991). Defining Intrapreneurship. **Journal of Small Business Management** ,29:45-67 .

Davis, T.(2006) **corporate Intrapreneurship assessment instrument : systematic validation of measure ,** unpublished master thesis in information resource management , air force institute of technology , air university , ohio .

Day , g.s (1994) . The capabilities of market driven-organizations **journal of marketing** .58:37-52.

De Jong , J.&Wennekers, S(2008). Intrapreneurship; conceptualizing entrepreneurial employee behavior**,** A report published under the SCALES-initiative (scientific Analysis of Intrapreneurship and SMEs) , as part of the SMEs and Intrapreneurship program financed by the Netherlands Ministry of Economic Affairs ,2008. Available at : **http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/H200802.pdf**

تاريخ الرجوع للموقع 1 /2014/11

De Jong , J., Parker, SK Wennekers , S., & Wu, C.(2011). Corporate Intrapreneurship at the individual level : measurement and Determinants **.** A report Published under the SCALES-initiative (scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs), as part of the SMEs and Entrepreneurship program financed by the Netherlands ministry of Economic Affairs . Available at: **http://www.enteprneurshipsme.eu\pdfez\h201108.pdf**

Desai , v . (2009) . **Entrepreneurial Development .** Mumbai, Ind ,Global Media .

Dess, G.G., Ireland ,R.D.,Zahra, S.A.,Floyd, S.w., Janney, J.J . , & Lane , P.J(2003) . Emerging issues in corporate entrepreneurship. **Journal of Management** ,29(3):451_378

Dewsunp, E.(1998). **Status of the vocational standards for program administration and training needs of secondary directors in Utah** , Dissertation Abstracts International ,.49(1): 8-9 .

Di-Masi ,P.(2011). Defining Entrepr**eneurship** (on-line) GDRC/the Global Development Research Center. Available at **: http://ww.gdrc.org/icm/micro/define-micro.html**

تاريخ الرجوع للموقع : 2014/11/3

Dollinger, M. J. (1995). **Entrepreneurship.** Sydney, Austalia : austen press .

Dosi ,G,(Editor); winter, s. G (Editor). (2001). **Nature and Dynamics of Capabilities.** Retrieved from **http://site.Ebrary.com\lib\ptuk\doc?id=10273327&ppg=21.Copyright.Oxford** University press. تاريخ الرجوع للموقع 4 /2014/11

Dowdle , M.(2000). **The Knowledge and skills required of effective school administrative as perceived by elementary school principals within the state of Alabama . Education Leadership** . 59(8) : 36-42

Drejer, A. (2002). Situation for innovation towards acontingency model, European. Journal of InnovationManagement, vol.22,No.6,P.323.

Drucker, p. (1992). The New Society of organizations **Harvard Business Review,** September-October, 95-104.

Drucker, P. (1995). **Innovation and Entrepreneurship**.London. Heineman.

Drucker,P.F(1974).New templates for today's organizations .**Harvard Business Review,** (January –February) 52:45-53.

Dugman . P.A &Macpherson ,R.J.S. (1992): **" Education Leadership A practical Theory for New Administrative and Managers A member of the Tayloy & Fraucis Group,** "Washington .

Eesley, D.T.,& Longencker, C.O.(2006).Gateways to Intrapreneurship. **Industrial Management** .48:1-18

Eller, John F. (2010) . **An Evaluation of a Development program for New Principals** . The Qualitative Report. Volume: 15. Issue : 4. Page number : 956+.

Felin, T.,Foss,,N.(2004).**Organizational Routines: A Special look,** Danish Research Unit for Industrial Dynamics , Working Paper No 04-13.

Fitzsimmons , J.R., Douglas, E.J.,Antoncic, B.,& Hisrich , R.D.(2005) Intrapreneurship in Australian Firms. **Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management** . 11:1-17.

Foba, T. , &Liu, S.(2004).corporate Entrepreneurship into a performance Management Mode . **Journal of Human Resource Management,** 5(2):1-8.

Gaw, A.,& Liu, S. (2004). Corporate Entrepreneurship: Beyond Two Guys in A Garage Esade MBA **Business Review**, 67-69.

Glueck , W. (1999) . **An Investigation Into Perceptions of Heads of Departments Training Needs**. EAL-A 47\06 , (P.1320).

Glueek , W.(1978) . **Personnel : A diagnostic approach** , New York : Harcourt Brace College Pubishers .

Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars , A. H. (2001). Knowledge Management : An Organizational Capabilities Perspective. **Journal of Management Information Systems,** 18(1):185-214.

Goll, I., Johnson , N., & Rasheed, A. (2007). Knowledge Capability , Strategic Change , and Firm Performance : The Moderating Role of the Environment . **Management Decision ,** 45(2):161-179.

Gordon, E; Natrajan, K; & Arora, A . (2009). Entrepreneurship Development**.** Himalaya Publishing House, Mumbai. Retrieved from **http://site.ebrary.com/lib/ptuk/Doc?id=10416124&ppg=17.** Global Media. تـاريخ الرجوع للموقع 22 /2014/11

Grant, R. (2007). **Contemporary strategy analysis**. United Kingdom: Blackwell Publishing.

Griffin, R. (1993). Business 3rd . Englewood, Cliffs Jersey: Prentice-Hall.

Harper, D. (1996). **Entrepreneurship and the market process: an enquiry into the growth of Knowledge** United Kingdom: Burns & Oates.

Harvy Alvy , (2004) .**The New Principals Field book : Strategies for Success** . Association for Supervision and Curriculum Development . Alexandria , VA.

Hathaway, D., (2009). Managed **Disruption: A Blueprint for Strategic Intrapreneurship,** unpublished Master Thesis, University of Warwick.

Havinal, V.(2009). **Management and Entrepreneurship.** New Age International.

High School Journal . Volume : 86. Issue: 2 Page number : 50+

Hayton,J.and Goerge ,G.,Z .S (2002).**National Culture and Entrepreneurship: A review of Behavioral research** . Entrepreneurship:Theory &Practice**.**summer 26 (4) :33-52

Hill,M.E. (2003). **The Development of an Instrument to Measure Intrapreneurship: Entrepreneurship within the Corporate Setting .** Unpublished doctoral dissertation , Rhodes University.

Hisrich, R.D.,Peters, M.P.,& Shepherd,D.A(2010). **Entrepreneurship** (8th ed.).McGraw Hill.

Hornsby,J.s.,Kuratko,D.F. & Zahra, S. A (2002). Middle managers perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. **Journal of Business Venturing ,** 17:55-89.

Hortovanyi, L. (2009). **Entrepreneurial Management in Hungarian SMEs,** unpublished doctoral dissertation, Corvinus University of Budapest

http//www.icsb2011.org /org/download/18.62efe22412f41132d41800012668/100.pdf

http://nchu.creatop.com.tw/upfiles/ADUpload/oc_downmul 2339104156 .pdf

Http://site.ebrary.com/lib/ptuk/Doc?id=10023717&ppg=178.

Http://site.ebrary.com/lib/ptuk/Doc?id=10416391&ppg=344.

تاريخ الرجوع للموقع 16 /2014/11

Ibrahim .B .and Ellis .W.H.(2002).**Entrepreneurship and small Busieness management** .USA: Kendal/ Hunt publishing Co.

Ireland, R.D., Covin, J.G. & Kuratko , D.F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy , **Entrepreneurship theory and Practice,** 33(1):19-46.

Issue : 3 Page number : 72+.

Issue: 2 Page number : 419.

John , F . (2010) . An Evaluation of a Development Program for New Principals . The **Qualitative Report** . Volume : 15. Issue : 4 . page number : 956+.

Johnson, G., schools, K., & Whittington, R. (2008). **Exploring corporate strategy. Text & cases .** England: Pearson education limited.

Johson , Theodore (**2001**) **:** The strategies of Management , Paper present at the Ammual Meeting of the American Educational Research **Eric Document Reproduction Service** , No : ED204276.

Karlyn, A. (2005) The Sources of innovation and Creativity, In Issues in **Accounting Education**, Vol.18,No.(2). 61-77. May 2005.

Kim, A. (2010) **Exploring the Linkages between strategic Capabilities and HRM in the Korean Management Consulting Industry .**Unpublished Master thesis , Rutgers , The state University of New Jersey.

Kinicki, A., & Williams, B. K. (2006). **Management, a practical introduction.** (second N.J.: ed.). McGraw-Hill College.

Kohm , B& Nance , B.(2007) **. Principals Who Learn : Asking the Right Questions , Seeking the Best Solution** . Association for Supervision and Curriculum Development . Alexandria , VA.

Kristy , J. (2010) . **Training effective leaders** . Dale Carnegie & Associates , (212) 34- 41 .

Kuratko , D.F., Montagno, R.V., & Hornsby, J.S.(1990).Developing an entrepreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment . **Strategic Management Journal,** 11:49-58.

Kuratko D.F, Hornsby. J and Bishop J.W (2005). Manager s corporate entrepreneurial actions and job satisfaction, **International Entrepreneurship Management Journal,** 1:275-291.

Kwan. C; &Rudowicz, E. (2003). Creativity of universitystudents: what is the impact of field and year ofstudy? **Journal of Creative Behavior**, vol37,No1,p 42-36.

Laaksolahti , A.(2005). **Measuring Organizational Capabilities in the Engineering and Consulting Industry .** Department of Industrial Engineering and Management , Master s Thesis, Lappeenranta University of Technology , Finland .

Lee, G.K.(2008). Relevance of Organizational Capabilities and Its Dynamics :What to Learn From Entrants product Portfolios about the Determinant of Entry Timing . **Strategic Management Journal.** 29:1257-1280.

Lee,J. & Hsieh , C .(2010**).** A Research in Relating Entrepreneurship , Marketing Capability, Innovative Capability and Sustained Competitive Advantage**,.** Proceeding of EABR & ETLC Conference . Dublin, Ireland. Available at: **http://www.cluteinstitute.com/proceeding/2010_Dublin_EABR_Articles/Article%20415.pdf** تاريخ الرجوع للموقع 4/10 /2014

Lenz, R.T (1980). Strategic capabilities : A Concept and Framework for Analysis**. Academy of Management Review,** 5(2):225-234.

Lerner, M., Almor,T. (2002). Relationships among Strategic Capabilities and the performance of Women-Owned, **Journal of Small Business Management.**40(2):732-755.

Lindergaar, S. (2010). The Future of innovation is driven by people . In Stamn, B & Trifilova, A. (Eds), **Future of Innovation** (pp.172-173).Farnham, Surrey, GBR: Ashgate Publishing Group.

Lumpkin, G.T, and Dess, G.G.(1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance . **Academy of Management Review** 21(1): 135-172.

Lussier, R.N. (1996)**. Human relations in organization A Skill Building Approach**, Chicago Rich ard, D , Irwin , Inc .

Macrae, N. (1978). The Coming Entrepreneurial Revolution : a survey**, The Economist ,** Dec,25.

Mariotti,Starting and operating a small business (2010).**Entrepreneurial :starting and operating a small business.** (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ:Prentice Hall .

Marlow, E. (2009). The Principal in the Teaching and Learning Process **. Journal title : Education** . Volume : 129 . Issue : 4 Publication date : summer 2009 . page number : 574+.Mc Graw Hill Inc New York .

McCrea, E., & Betts , S.C. (2008). Failing to Learn From Failure: An Exploratory Study of Corporate Entrepreneurship Outcomes . **Academy of Strategic Management Journal,** 7:111-132.

McFadzean, E., O'Loughlin, A., & shaw, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 1 : the missing link . **European Journal of Innovation Management,** 8(3): 350-372.

Mcrae,N.(1982). Intrapreneurial Now **, the Economist**, April 17.

Metz, I., Terziovski, M., & Samson, D. (2007). **Development of an Integrated Innovation Capability Model .** In M. Terziovski (Ed.),Building Innovation Capability in Organizations: An International Cross-Case Perspective ,pp. 19-50. London: Imperial College Press

Michael , R(2012) **. Mastering Classroom Management (Part I)** . The science Teacher . Volume : 79. Issue : 7 page number : 14 .

Mirvis, P. (1985) . Formulating and Implementing Human Resources strategy: A Model of How to Do It , Two Examples of How It's Done **. Human Resource Management** ,24(4):385-412.

Modern, T (2007). **Principles of Strategic Management.** Ashtage Publishing Group. Retrieved from http://site.ebray.com./lib/ptuk/Doc?id=10211298&ppg=64.

Mohr, T.(2009). **Entrepreneurship in Intra- organization Networks :An Entrepreneurial Perspective on the Management of Multi- unit Organization systems.** Unpublished doctoral dissertation, of the University Of St. Gallen Switzerland.

Morris, M.H. (1998). Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organizations, and societies**.** Westport, CT: Quorum Books. Retrieved from **http://site.ebrary.com/lib/ptuk/Doc?id=5005135&ppg&=64.** تـــاريخ الرجـــوع للموقـــع 2014/21/2

Motshana , Segokgo Solomon (2004) ." **The Principal as Leader : implications for school effectiveness"** , unpublished dissertation , rand Afrikaans University . South Africa .

Nasution, H.N & Mavondo, F.T. (2008) Organizational Capabilities: Antecedents and Implications for customer Value. **European Journal of Marketing,** 42(3/4): 477-501.

Neuman , W . L (2007) **Basics of social research : Qualitative and quantitative approah (2nd edition)** . Boston , MA : Pearson Education , Inc .

Nielson, R.P., Peters, M.P., & Histrich, R. (1985). Intrapreneuship Strategy for Internal Markets – Corporate, Non-Profit and Government Institution Cases. **Strategic Management Journal,** 6:181-189.

Noe, R , Hollenbeck , J , Gerhart , B and wrigt , P, (2006) **. Human Resource Management** . New York ; Mc Graw – Hill Irwin

Oyarce, C. E.M. (2009) **Environmental Hostility, Individual Learning, and Intrapreneurship as Predictors of Organizational Learning: A study Applied to Tow Selecting Mining Companies in Chile.** Unpublished doctoral dissertation, Texas A&M University.

Pandza, k., Horsburgh, S., Gorton, K., Polajnar, A. (2003). A real options approach to managing resources and capabilities**. International Journal of Operations & Productions Management,** 23(9):1010-1032.

Parnell, J.A. (2011). Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. **Management Decision,** 49(1):130-155.

Paul , B . & santoyo , c . (2012) **. Leading Leaders : District Headquarters Were Designed for Regulatory or Business Support** , Not to support Teaching and Learning . That Needs to Change – And Heres One Way to Get Started . Phi Delta Kappan . Volume : 94.

Paula, K. (1996). The Points of Transition In Reforming The Understanding and Meaning Of Entrepreneurship. **Academy of Entrepreneurship Journal,** 2:70-93.

Pfau , R . (1997) **. Training need of head teacher in Uganda , Eric (Digest series No : SP 037150)**, USA: from Education Resources Information Center (Decumbent Reproduction service No : ED405293).

Pinochet, G. & Pellman,R. (1999).**Intrapreneuring in Action.**,San Francisco, Berrett- Koehler

Prahalad, C. K; & Krishnan, M. S. (2208). New Age of Innovation Driving Concreted Value Through Networks. Retrieved from **http://site.ebrary.com/lib/ptuk/Doc?id=10221901&ppg=89.** McGraw-Hill Professional Publishing. 2014/10/18 تاريخ الرجوع للموقع

Ramachandran, K., Devarajan,T.P.&Ray,S.(2006).Corporate Entrepreneurship: How?. **Vikalpa,** 31 (1): 85-97.

Ramsundhar, R. (2009). **An Analysis Of Internal Organizational Factors That Support Intrapreneurship In BoP Busniess Units.** Unpublished Doctoral Dissertation, University Of Pretoria.

Richter , Mary (2006) , **The Relationship Between Principle Leadership And School – Wide Position Behavior Support** : An Exploratory Study , Doctor Of Philosophy , University of Missouri – Columbia .

Robbins , A.& Alvy , J. (2004) **. The New Principals Fieldbook: Strategies for Success .** Association for Supervision and Curriculum Development . Alexandria , VA.

Robbins, S. and David AD. (1998). Fundamentals of Management: Essential Consepts and Applications, Second ed., Prentice-Hall, USA.

Saetre, A.S. (2001). Intrapreneurship: An exploratory study of select Norwegian Industries. A Study funded by the **research council**. Available at: **http://www.nec.ntnu.no/dokumenter/Intrapreneurship.pdf**

تاريخ الرجوع للموقع 15 /2014/12

Salarzehi, H. & Forouharfar, A. (2011). Understanding Barriers to Intrapreneurship in Work and Social Affairs Governmental Organization (A Case Study in Iran). **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business,** 2:490-503.

Scheepers, M.J., Hough, J. & Bloom, J.Z. (2008). Nurturing the corporate entrepreneurship capability. **Southern African Business Review Volume,** 12 (3): 50-75.

Schwahn, C. &spady, W. (1998).“ Total leaders Arling tonAmerican Association of School Administrator(AASA)”DAL. –A, 49 (10), 36-44.

Scott , M . (2002) . **Lets Keep Our Quality School Principals on the Job.**

Scullion, H.&Starky, K. (2000). In search of changing role The cororate human resource function in the International firm, international firm, **International Journal of Human Resource Management** 11,Vol33, pp. 106-1081.

Sekaran, U. (1984). **Research Methods for Managers: A Skill-Building Approach.** United States: Wiley & Sons.

Seng, A. (2009) **Capabilities-Strategy Match and Board Governance Their Impact on Financial Performance and Accountability- Emphasis of Government Business Enterprises.** Unpublished doctoral dissertation, RMIT University, Australia.

Seshadri, D.V.R., Tripathy, A. (2006). Innovation through intrapreneurship. **Vikalpa,** 31(1): 17-29.

Sharma, P. & Chrisman, J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the filed of Corporate Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice,** 23(3): 11-27.

Smith, D (2000) Leadership and Professional Competencies Serving Higher Educational in an area of Change. DAL. A:61-(2), 529-543.

Sofo, R . (2008) . **Beyond NCLB and AYP : One superintendents experience of school district reform . Harvard Education Review** , 78 (2), 391 – 409.

Song, M.; R.W. Nason; and C. Anthony. (2008). Distinctive marketing and information technology capabilities and strategic types: A cross-national investigation, **Journal of International Marketing,** 16(1):4-38.

Spillan, J. and Parnell, J. (2006). Marketing Resources and Firm Performance among SMEs. **European Management Journal,** 24(2-3):236-245.

Steinkellner, P., Zehetner, K. & Czerny, E. (2010, December). The Contribution of Psychological Entrepreneurship Research for Management Education. **Paper presented at International Conference on Management Learning,** Vienna. Dec 1-4.

Stevenson, H.H.,Jarillo, J.C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management Journal, **Strategic Management Journal** Summer Special issue,11: 17-27.

Stewart, J.K. (2009). **An Investigation of an Intrapreneurial Orientation among Employees in Service Organizations.** , Ohio, Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University.

Teece, D.J, Pisano, G., & Shuen, A., (1997). Dynamic Capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal,** 18(7):509-533.

Thompson, A.A., Gamble, J.E., & Strickland, A.J. (2004). **Strategy: Core Concepts, Analytical Tools, Readings.** McGraw-Hill/Irwin.

Toftoy, C., Chatterjee, J. (2004). The Intrapreneurial revolution: now is the time for action, ICSB 50th World Conference**,** Washington. Avilable at: **http://sbaer.uca.edu/research/icsb/2005/paper192.pdf** 2014/9 /9 تاريخ الرجوع للموقع

Torrance, E.P. (1962). Guiding creative talent. New Jersey: Prentice-Hall.Volume : 41 . Issue : 1 page number: 92.

Walker, J . (2006) **. Principals and counselors working for social justice : A complimentary leadership team . Guidance and Counselling** , 21 (2) , 114 – 124.

Wheelen, T.L. & Hunger, J. (2008). **Strategic management and business policy: concepts.** United States: Prentice Hall.

Whiston, S. c .(2002) . **Response to the past , present , and future of school counseling : Raising some issues** . Professional School Counselin g , 5 , 148- 155.

Wilkerson , K(2010**) School Counselor Reform and Principals Priorities : A Preliminary Content Analysis of the National Association for Secondary School Principals (NASSP) Bulletin (1997- 2007) Informed by Guiding Document of the American School Counselor Association (ASCA)** . Education . Volume : 131.

William , G. and Herbert R. Hengest (1982) . **Contemporary Educational .Administration** USA: (MacMillan Publishing Co) .

Wood, w . (1992) **Ways of training first edition , pilgrims.** London: Longman resource Book.

Wyk, R.V., & Adonisi M. (2011). An Eight-factor solution for the Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument. **African Journal of Business Management,** 5(8): 3047 -3055.

Zahra, S. (1993). Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach. **Journal of Business Venturing,** 10(1): 43-58.

Zahra, S. A. (1991), Predictors and financial outcomes of corporate Entrepreneurship. **Journal of Business venturing,** 6: 259-285.

Zaidi, M.F.A., & Othman, S.N. (2011). Understanding Dynamic Capability as an Ongoing Concept for Studying Technological Capability. **International Journal of Business and Social Science,** 2(6): 224-234.

3- مراجع الشبكة العنكبوتية

http://enterpeneureship.blogspot.com/2012/11/blog-ost_2429.html

تاريخ الرجوع للموقع 2015/10/27

http://www.differencebetween.com/ تاريخ الرجوع للموقع9/ 9 /2014

http://www.wfs.org/node/179 تاريخ الرجوع للموقع 23 /2014/3

http://www.moe.gov.jo تاريخ الرجوع للموقع 2 /2014/10

http://ju.opac.mandumah.com/images/3a968a114e264f1731d5e9405fc253dc8509/0507-000-032-016.pdf تاريخ الرجوع للموقع 2014/9/3

http://ju.opac.mandumah.com/images/3a968a114e264f1731d5e9405fc253dc4788/0507-000-023-014.pdf تاريخ الرجوع للموقع 2014/9/3

http://ju.opac.mandumah.com/cgi-bin/koha/opac-download.pl?biblionumber=342689 تاريخ الرجوع للموقع 2014/9/6

http://ju.opac.mandumah.com/images/3a968a114e264f1731d5e9405fc253dc5088/0144-000-015-020.pdf تاريخ الرجوع للموقع 7/10/ 2014

http://ju.opac.mandumah.com/images/3a968a114e264f1731d5e9405fc253dc2292/8751-000-000-004.pdf تاريخ الرجوع للموقع 2014/10/14

http://ju.opac.mandumah.com/images/3a968a114e264f1731d5e9405fc253dc2524/0040-014-002-007.pdf تاريخ الرجوع للموقع 2014/10/21

http://ju.opac.mandumah.com/images/3a968a114e264f1731d5e9405fc253dc9999/0040-014-003-016.pdf تاريخ الرجوع للموقع 2015/9/21

http://www.rand.org تاريخ الرجوع للموقع 12/9/ 2015

http://ju.opac.mandumah.com/images/3a968a114e264f1731d5e9405fc253dc6109/6712-002-000-016.pdf تاريخ الرجوع للموقع 2014/11/7

http://ju.opac.mandumah.com/images/3a968a114e264f1731d5e9405fc253dc661/0224-005-017-004.pdf تاريخ الرجوع للموقع 6 /2014/11

http://ju.opac.mandumah.com/images/3a968a114e264f1731d5e9405fc253dc2677/0058-036-001-005.pdf تاريخ الرجوع للموقع 14 /2014/10

http://ju.opac.mandumah.com/images/3a968a114e264f1731d5e9405fc253dc4108/0120-018-002-002.pdf تاريخ الرجوع للموقع 20 /2014/9

http://ju.opac.mandumah.com/images/3a968a114e264f1731d5e9405fc253dc1597/0074-000-012-013.pdf تاريخ الرجوع للموقع 2014/11/29

http://ju.opac.mandumah.com/images/3a968a114e264f1731d5e9405fc253dc2602/0085-027-105-005.pdf تاريخ الرجوع للموقع 14 /2014/11

http://ju.opac.mandumah.com/images/3a968a114e264f1731d5e9405fc253dc4808/0201-000-013-006.pdf تاريخ الرجوع للموقع 22 /2014/12

http://ju.opac.mandumah.com/images/3a968a114e264f1731d5e9405fc253dc8331/6623-000-000-018.pdf تاريخ الرجوع للموقع 2015/3/13

http://ju.opac.mandumah.com/images/3a968a114e264f1731d5e9405fc253dc1107/0036-023-073-004.pdf تاريخ الرجوع للموقع 13 /2015/3

http://en.wikipedia.org/wiki/Futures_studies تاريخ الرجوع للموقع 2 /7/ 2013

http://www.alvintoffler.net تاريخ الرجوع للموقع 2015/9/13

http://www.addustour.com/sn/898914 تاريخ الرجوع للموقع 2015/2/2

http://www.researchgate.net/researcher/71016460_Jose_Benitez-Amado
تاريخ الرجوع للموقع 10/10/ 2015


الملحقـــــات

ملحق رقم (1)
أداة الدراسة بصورتها الأولية
تحكيم الاستبانة لبرنامج تدريبي

حضرة الدكتور المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

" تطوير برنامج تدريبي لتنمية المهارات اللازمة للريادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم للواء الرصيفة"

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية.

أرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم البرنامج التدريبي المقترح، والتفضل بإبداء الرأي وما ترونه من ملاحظات ووجهات نظر عن استبانة البرنامج التدريبي المطور لمجالات المهارات الريادية اللازمة لمديري المدارس الحكومية في الأردن.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحثة

عفاف فاروق حسين جبريل

الرقم	الفقرات المجال الأول: المهارات الاستراتيجية	مناسب	غير مناسب	ملاحظات
1.	تحديد الرؤية المستقبلية المنظمة			
2.	وضع الأهداف الاستراتيجية المنظمة			
3.	اقتراح خطط فعالة للتعامل مع الأزمات			
4.	اقتراح آليات تطوير الإدارة وفقا لاتجاهات المعاصرة			
5.	تجسيد رؤية المنظمة من خلال الأنشطة داخل المنظمة وخارجها			
6.	تطويع الاتجاهات الفكرية لتلائم الفكر التربوي السائد			
7.	الإلمام بأهداف التربية بالنسبة للفرد والمجتمع			
8.	الإلمام بالمفاهيم والاتجاهات التربوية الحديثة			
9.	تشجيع الإبداع الوظيفي للعاملين			
10.	التعامل مع معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية			
الرقم	**الفقرات** **المجال الثاني: المهارات التنظيمية**	**مناسب**	**غير مناسب**	**ملاحظات**
1.	تفسير قوانين المدرسة			
2.	ادراك لمستوى الريادة الحالية للمدرسة .			
3.	تمييز الصراعات الحادثة بين العاملين أثناء تنفيذ العمل الريادي.			
4.	تفويض الاعمال الريادية للمتميزين في الهيئة الادارية والتعليمية .			
5.	اتقان تنظيم السجلات والملفات .			

ت	الفقرات	مناسب	غير مناسب	ملاحظات
.6	توزيع المسؤوليات الريادية بين العاملين في المدرسة .			
.7	تنظيم الجداول بشكل سليم يخدم أغراض المدرسة.			
.8	الريادة في تكوين فرق العمل			
.9	رفع مستوى دافعية الريادة للعاملين.			
.10	خلق روح العمل الجماعي الريادي مع العاملين بعضهم ببعض .			
.11	الالتزام بالمواعيد المتفق عليها للمشاريع الريادية.			
.12	العمل على خلق مناخ تنظيمي سليم للريادة الادارية .			
.13	التفاعل مع ضغوط العمل الريادي بطريقة سليمة.			
.14	امتلاك القدرة في معرفة مستوى الريادة لديهم .			
.15	اعتماد منهجية البحث العلمي في حل المشكلات التنظيمية للريادة.			
.16	اتقان معالجة الأمور أثناء تنفيذ المهارات الريادية.			
ت	**الفقرات** **المجال الثالث: المهارات النوعية**	**مناسب**	**غير مناسب**	**ملاحظات**
.1	مساهمته الريادية في زيادة مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.			
.2	تحقيق الريادة عن طريق انجازات وابتكارات عديدة للمجتمع.			
.3	تحقيق الريادة لإشباع حاجات أفراد المجتمع لتحقيق طموحاتهم .			
.4	مساهمته الريادية في دعم وتطوير الانجازات المتميزة .			
.5	مساهمته الريادية في تنويع النتاجات التعليمية وتقديم نتاجات تعليمية جديدة .			
.6	مساهمته الريادية في زيادة القدرة على المنافسة الحقيقة بين المؤسسات.			
.7	تطبيق ما تعلمه في الريادة على عمله في المدرسة.			
.8	المشاركة في البرامج التدريبية في الريادة .			

الرقم	الفقرات	مناسب	غير مناسب	ملاحظات
9.	تعزيز الدافع إلى الانجاز لدى المعلمين.			
10.	تقبل الدعم المستمر من أفراد الاسرة .			
11.	تقبل الدعم من الجهات الرسمية التي يتم التعامل بها .			
12.	تقبل الدعم من الجهات الأهلية التي يتم التعامل بها .			
13.	تقبل الدعم من زملاء العمل .			
14.	الرغبة القوية في الاستقلالية في العمل.			
15.	المخاطرة برأس المال المتاح والجهد والوقت في سبيل تحقيق الأهداف .			
16.	الاستفادة من التجارب السابقة أثناء العمل.			
17.	تفهم لبيئة المدرسة بشكل جيد عن طريق معرفة مواطن اقتناص الفرص والاستفادة منها.			
18.	البعد عن الممارسات غير القانونية حتى لو تضررت المصلحة الخاصة.			
19.	القيام بالعمل ساعات طويلة بعزيمة وإصرار .			
20.	الرغبة في الإنجاز المتميز في الأعمال المنفذة.			
21.	المبادرة المستمرة بطرح الأفكار الجديدة المتعلقة بالعمل.			
22.	الاعتماد على الابتكار باستمرار في المشاريع المتعلقة بالمدرسة.			
23.	اقتراح العديد من الأفكار المرتبطة بالمشاريع في فترة زمنية وجيزة .			
الرقم	**الفقرات** **المجال الرابع: المهارات التكنولوجية**	**مناسب**	**غير مناسب**	**ملاحظات**
1.	الريادة في التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.			
2.	العمل على إشاعة ثقافة الحاسوب بين العاملين في المنظمة .للوصول للريادة الحاسوبية			
3.	توظيف شبكة المعلومات في العملية الريادية الادارية.			

ت	الفقرات	مناسب	غير مناسب	ملاحظات
.4	استخدام تكنولوجيا الاتصالات في اتخاذ القرار الريادي.			
.5	تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير الريادي بالبحث المعلوماتي.			
.6	متابعة مصادر المعلومات الريادية الحديثة في القياس والتقويم			
.7	تصميم مواقع للمدرسة على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لنشر انجازاتها الريادية .			
.8	إعطاء دلالات واضحة لمؤتمرات النجاح في الريادة الادارية .			
.9	الاتصال الكترونيا مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل الريادي لتأمين متطلباته .			
ت	**الفقرات** **المجال الخامس: مهارات إدارة الموارد البشرية**	**مناسب**	**غير مناسب**	**ملاحظات**
.1	توصيف المهام المطلوبة للوظائف المختلفة المرتبطة بالريادة.			
.2	تفويض الصلاحيات للعاملين لتسهيل العمل الريادي.			
.3	توزيع العمل الريادي على العاملين وفق اختصاصاتهم .			
.4	استثمار الإمكانيات البشرية بفعالية .			
.5	استخدام التقنية الحديثة في ريادة إدارة الموارد البشرية .			
.6	الريادة في امتلاك مهارات إدارة الصراع .			
.7	إعداد برامج ريادية لتدريب وفق حاجات العاملين .			
.8	المشاركة في تدريب الموارد البشرية الريادية.			
.9	قيادة الفرق التعاونية الريادية.			
.10	استخدام استراتيجيات ريادية لتحفيز العاملين			
.11	المتابعة المستمرة أثناء العمل			
.12	المتابعة المستمرة في نهاية العمل			

الرقم	الفقرات المجال السادس: مهارة إدارة أزمات ومعيقات الريادة	مناسب	غير مناسب	ملاحظات
.1	المساهمة الريادية في تشكيل لجان الإصلاح لفض النزاعات بالطرق الودية بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي المعنية.			
.2	التعاون الريادي مع مجالس الآباء في الحد من العادات والتقاليد الضارة مثل (التدخين، المخدرات، الثأر،... الخ).			
.3	دراسة الظواهر والمشكلات الاجتماعية المسببة لمعيقات الريادة ذات الصلة بالمدرسة.			
.4	الاستفادة من ذوي الخبرة في المجتمع المحلي لتجنب أزمات الريادة.			
.5	تنظيم لقاءات مع الطلبة لمناقشة معيقات الريادة المدرسية التي قد يواجهونها.			
.6	معالجة المشاحنات بين الطلبة لمناقشة معيقات الريادة المدرسية التي يواجهونها.			
.7	التشجيع على التبادل الزيارات بين مدرسته والمدارس الأخرى لتعرف معيقات الريادة المختلفة لتجنبها.			
.8	المبادرة بالاتصال والتنسيق بالمؤسسات والهيئات التعليمية المسئولة للتخفيف من معيقات الريادة.			
.9	معالجة انعكاسات المشاكل العائلية في الأسر على الطلاب.			
.10	عقد دورات تدريبية للعاملين في المدرسة عن كيفية التعامل مع معيقات وأزمات الريادة.			
.11	توفير تعاون الإدارة المدرسية مع مراكز البحوث والدراسات من اجل تنمية الريادة فيها.			
.12	العمل على إيجاد مجلس لأولياء الأمور يزيد من تنمية الريادة في المدرسة .			
.13	عقد دورات يحضرها أولياء الأمور تساهم في			

الرقم	الفقرات	مناسب	غير مناسب	ملاحظات
	تنمية الريادة.			
14.	استطلاع أراء أولياء الأمور حول تحصيل أبنائهم يزيد من فرص تنمية الريادة .			
15.	التعاون مع أولياء الأمور في حل مشكلات الطلاب الذي يزيد من تنمية الريادة.			
الرقم	**الفقرات** **المجال السابع: مهارات الاتصال**	**مناسب**	**غير مناسب**	**ملاحظات**
1.	توفير الأجواء اللازمة للاتصال الريادي.			
2.	استخدام نظام ريادي للاتصال مع العاملين .			
3.	إتقان مهارات الاتصال الريادي الرسمي .			
4.	إتقان مهارات الاتصال الريادي غير الرسمي .			
5.	إتقان مهارات الحوار مع الآخرين بتميز.			
6.	تفسير الموقف بطريقة ريادية .			
7.	إيصال رسالة التربية والتعليم للمجتمع بتميز .			
8.	المشاركة الريادية في النشاطات الاجتماعية لمؤسسات المجتمع			
9.	بناء ريادة علمية لاستطلاع الآراء عن الوضع التربوي للبيئة المدرسية .			
الرقم	**الفقرات** **المجال الثامن: مهارة إدارة الاجتماعات**	**مناسب**	**غير مناسب**	**ملاحظات**
1.	تشخيص أهمية استثمار الوقت للعمل الريادي.			
2.	اقناع الآخرين بالريادة			

.3	امتلاك السرعة البديهية في الرد على كل سؤال بريادة .			
.4	اشعار الآخرين بأهمية آرائهم الريادية .			
.5	خلق روح المبادرة والمساهمة في اثناء النقاش عن سبل تحقيق الريادة.			
.6	التعبير عن أفكاره بتميز.			
.7	الريادة بمهارة الحديث والاستماع			
.8	مواجهة معيقات الريادة بامتياز.			
.9	ترجمة السلوك بطرقة جذابة مبدعة.			
.10	معالجة الاختلافات في وجهات النظر الريادية بطريقة مقنعة مبدعة.			
الرقم	**الفقرات** **المجال التاسع: مهارات التقويم**	**مناسب**	**غير مناسب**	**ملاحظات**
.1	معرفة عملية التقويم للمهارات الريادية .			
.2	استخدام أساليب التقنية الحديثة في تقويم المهارات الريادية.			
.3	تقويم خطط العمل الريادي بفعالية .			
.4	وضع معايير مناسبة لتقويم انجاز الأعمال الريادية .			
.5	استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير المهارات الريادية الادارية.			
.6	توظيف نتاجات التقويم الريادي في تطوير العمل الريادي.			
الرقم	**الفقرات** **المجال العاشر: مهارات اتخاذ القرارات**	**مناسب**	**غير مناسب**	**ملاحظات**

			الابداع في استخدام منهجية اتخاذ القرار الريادي .	.1
			التمييز بين أنواع القرارات الريادية حسب نظريات اتخاذ القرار .	.2
			الريادة في اتباع نظريات اتخاذ القرار .	.3
			اعتماد البيانات الواقعية في اتخاذ القرارات الريادية .	.4
			المخاطرة في متابعة تنفيذ القرارات الريادية .	.5
			الريادة في تحديد عدة بدائل للقرار واختيار البديل الأمثل من بينها .	.6
			القدرة على جعل الآخرين يلتزمون بالقرارات الريادية المتخذة .	.7
			اشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات الريادية .	.8
			التقييم مع العاملين بالقرارات الريادية المتخذة .	.9
			التعامل بوعي مع الأنماط السلوكية المختلفة للعاملين عند مناقشة بدائل القرارات الريادية المتنوعة.	.10

ملحق رقم (2)

محكّمو أداة الدّراسة

الاسم	الرتبة	التخصص	مكان العمل
محمد الياس العزاوي	استاذ	علم نفس تربوي	جامعة الزرقاء
سلامة يوسف طناش	استاذ	ادارة تعليم عالي	الجامعة الاردنية
راتب السعود	استاذ	ادارة تربوية	الجامعة الاردنية
خالدة خالد زيد الكيلاني	أستاذ	ادارة تربوية	الجامعة الهاشمية
ايمن أحمد العمري	استاذ	ادارة تربوية	الجامعة الهاشمية
موسى جبريل	أستاذ	علم نفس شخصية	الجامعة الأردنية
عمر أحمد همشري	أستاذ	علم المكتبات والمعلومات	جامعة الزرقاء
جبرين عطية محمد حسين	أستاذ مشارك	تربية /تكنولوجيا التعليم	الجامعة الهاشمية
محمود جرادات	أستاذ مشارك	تخطيط تربوي	الجامعة الهاشمية
محمد القداح	استاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة البلقاء
عمر محمد الخرابشة	استاذ مشارك	الادارة التربوية	جامعة البلقاء
طلال يوسف ابو عمارة	أستاذ مساعد	ادارة تعليم عالي	الجامعة الأردنية

ملحق رقم (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الأردنية

كلية العلوم التربوية

قسم الأصول والإدارة التربوية

الزملاء والزميلات الأفاضل :

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان:

"تطوير برنامج تدريبي لتنمية المهارات اللازمة للرّيادة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة "

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية / قسم الأصول والإدارة التربوية/ الجامعة الأردنية.

أرجو الإجابة بكل دقة عن فقرات الاستبانة بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة أمام كل بند لتحديد درجة ممارستكم لوظائفكم.

علماً بأن مصطلح الريادة هو:

عملية تقوم على روح المبادأة لبدء مشروع جديد يرتكز على مفهوم الابداع والابتكار عن طريق تحديد الفرص المتاحة في الاسواق، واستخدام الموارد المتاحة والتي يمكن استغلالها بهدف عمل جديد، كما وتعتبر أداة للمواجهة التنافسية الجديدة على الساحة وبسرعة فائقة للتغيرات، وتعد من أهم القوى المحركة للاقتصاد.

أما التعريف الاجرائي للرّيادة :يشير الى الأنشطة والممارسات المختلفة للرياديين والرياديات إذ سيتم قياس هذا الواقع من خلال تعرف إدراكهم لمحددات الرّيادة وأهم أنشطتهم وممارساتهم فيها ومصادر نجاحهم المتنوعة ودرجة إدراكهم لأهمية الرّيادة ومعززاتها، وصفات الرّيادة وخصائصها السلوكية وطبيعة العمل الريادي .

علماً أن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض الدّراسة فقط.

معلومات عامة:

الجنس: ذكر□ أنثى□

الشهادة الجامعية: بكالوريوس□ دبلوم عالي□ ماجستير□

عدد سنوات الخبرة (مديراً): 5-10 سنوات □ أكثر من 10- وأقل من 15 سنة □

أكثر من 15-وأقل من 20 سنة□ أكثر من (20)سنة □

الباحثة: عفاف فاروق حسين جبريل

حضرة المدير المحترم:

أرجو الإجابة بكل دقة عن فقرات الاستبانة بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة أمام كل بند لتحديد واقع ممارستكم لوظائفكم وأهمية هذه الممارسة كما في الشكل التالي:

الرقم	واقع الممارسة للمهارة					الفقرات	أهمية وجود المهارة				
	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً	**المجال الأول: المهارات الاستراتيجية**	مهم جداً	مهم	مهم نوعاً ما	غير مهم	غير مهم إطلاقاً
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
.11				×		**تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة.**	×				

الرقم	واقع الممارسة للمهارة					الفقرات	أهمية وجود المهارة				
	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً	**المجال الأول: المهارات الاستراتيجية**	مهم جداً	مهم	مهم نوعاً ما	غير مهم	غير مهم إطلاقاً
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
12.						تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة.					
13.						وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.					
14.						اقتراح خطط فعالة للتعامل مع الأزمات.					
15.						اقتراح آليات تطوير الإدارة وفقا للاتجاهات المعاصرة.					
16.						تجسيد رؤية المنظمة من خلال الأنشطة داخل المنظمة وخارجها.					
17.						تطويع الاتجاهات الفكرية المعاصرة لتلائم الفكر التربوي السائد.					
18.						الإلمام بأهداف التربية المتعلقة بالفرد والمجتمع.					
19.						الإلمام بالمفاهيم التربوية الحديثة.					
20.						تشجيع الإبداع الوظيفي للعاملين.					
21.						التعامل مع معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية.					

الرقم	واقع الممارسة للمهارة					الفقرات	أهمية وجود المهارة				
	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً	**المجال الثاني: المهارات التنظيمية**	مهم جداً	مهم	مهم نوعاً ما	غير مهم	غير مهم إطلاقاً
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
17.						تفسير قوانين المدرسة .					
18.						ادراك مستوى الريادة الحالية للمدرسة.					
19.						تمييز الصراعات القائمة بين العاملين أثناء تنفيذ العمل الريادي.					
20.						تفويض الأعمال الريادية للمتميزين في الهيئة الادارية والتعليمية .					
21.						اتقان تنظيم السجلات المدرسية.					
22.						توزيع المسؤوليات الريادية بين العاملين في المدرسة .					

.23						تنظيم الجداول المدرسية بشكل سليم لما يخدم أغراض المدرسة.					
.24						تكوين فرق العمل بطريقة ريادية.					
.25						رفع مستوى دافعية الريادة للعاملين.					
.26						خلق روح العمل الجماعي الريادي مع العاملين بعضهم ببعض.					
.27						الالتزام بالمواعيد المتفق عليها لتنفيذ المشاريع الريادية.					
.28						العمل على خلق مناخ تنظيمي صحي للريادة الادارية .					
.29						التعامل مع ضغوط العمل الريادي بطريقة إيجابية.					
.30						امتلاك قدرة معرفة مستوى الريادة لديهم .					
.31						اعتماد منهجية البحث العلمي في حل المشكلات التنظيمية للريادة.					
.32						اتقان معالجة الأمور أثناء تنفيذ المهارات الريادية.					

الرقم	واقع الممارسة للمهارة					الفقرات	أهمية وجود المهارة				
	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً	المجال الثالث: المهارات النوعية	مهم جداً	مهم	مهم نوعاً ما	غير مهم	غير مهم إطلاقاً
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
.24						الإسهام الاداري في زيادة مستوى التنمية.					
.25						تحقيق الريادة عن طريق انجازات عديدة للمجتمع.					
.26						تحقيق الريادة لإشباع حاجات أفراد مجتمع المدرسة لتحقيق طموحاتهم .					
.27						الاسهام الريادي في تطوير الانجازات المتميزة.					
.28						الاسهام الريادي في تقديم نتاجات تعليمية جديدة .					
.29						الاسهام الريادي في زيادة القدرة على المنافسة الحقيقة بين المؤسسات التربوية.					
.30						تطبيق ما تعلمه في الريادة على عمله في المدرسة.					
.31						المشاركة في البرامج التدريبية في الريادة.					
.32						تعزيز الدافع إلى الانجاز لدى المعلمين.					

.33						تقبل الدعم المستمر من الجهات التي يتم التعامل بها .					
.34						الرغبة القوية في الاستقلالية في العمل.					
.35						اتباع نهج المخاطرة في سبيل تحقيق الأهداف .					
.36						الافادة من التجارب السابقة أثناء العمل.					
.37						تفهم لبيئة المدرسة بشكل جيد عن طريق الإفادة من الفرص المتاحة.					
.38						البعد عن الممارسات غير القانونية حتى لو تضررت المصلحة الخاصة.					
.39						القيام بالعمل بعزيمة وإصرار .					
.40						المبادرة المستمرة بطرح الأفكار الجديدة المتعلقة بالعمل.					
.41						الاعتماد على الابتكار في المشاريع المتعلقة بالمدرسة.					
.42						اقتراح العديد من الأفكار المرتبطة بالمشاريع في فترة زمنية وجيزة .					

الرقم	واقع الممارسة للمهارة					الفقرات	أهمية وجود المهارة				
	بدرجة كبيرة جداً 5	بدرجة كبيرة 4	بدرجة متوسطة 3	بدرجة قليلة 2	بدرجة قليلة جداً 1	**المجال الرابع: المهارات التكنولوجية**	مهم جداً 5	مهم 4	مهم نوعاً ما 3	غير مهم 2	غير مهم إطلاقاً 1
.10						الريادة في التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة .					
.11						العمل على إشاعة ثقافة الحاسوب بين العاملين في المدرسة للوصول للريادة الحاسوبية.					
.12						توظيف شبكة المعلومات في العملية الريادية الادارية.					
.13						استخدام تكنولوجيا الاتصالات في اتخاذ القرار الريادي.					
.14						تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير الريادي بالبحث المعلوماتي.					
.15						متابعة مصادر المعلومات الريادية الحديثة في القياس والتقويم.					
.16						تصميم مواقع للمدرسة على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لنشر انجازاتها الريادية .					
.17						إعطاء دلالات واضحة لمؤتمرات النجاح في الريادة الادارية.					
.18						الاتصال الكترونيا مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل الريادي لتأمين متطلباته .					

الرقم	واقع الممارسة للمهارة					الفقرات	أهمية وجود المهارة				
	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً	**المجال الخامس: مهارات إدارة الموارد البشرية**	مهم جداً	مهم	مهم نوعاً ما	غير مهم	غير مهم إطلاقاً
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
13.						توصيف المهام المطلوبة للوظائف المختلفة المرتبطة بالريادة.					
14.						تفويض الصلاحيات للعاملين لتسهيل العمل الريادي.					
15.						استثمار الإمكانيات البشرية بفعالية.					
16.						استخدام التقنية الحديثة في ريادة إدارة الموارد البشرية.					
17.						الريادة في امتلاك مهارات إدارة الصراع.					
18.						إعداد برامج ريادية لتدريب وفق حاجات العاملين .					
19.						المشاركة في تدريب الموارد البشرية الريادية.					
20.						قيادة الفرق التعاونية الريادية.					
21.						استخدام استراتيجيات ريادية لتحفيز العاملين.					
22.						المتابعة المستمرة أثناء العمل الريادي.					
23.						المتابعة المستمرة في نهاية العمل الريادي.					
الرقم	واقع الممارسة للمهارة					الفقرات	أهمية وجود المهارة				
	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً	**المجال السادس: مهارة إدارة أزمات ومعيقات الريادة**	مهم جداً	مهم	مهم نوعاً ما	غير مهم	غير مهم إطلاقاً
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
16.						الاسهام الريادي في تشكيل لجان الإصلاح لفض النزاعات بالطرق الودية بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي المعنية.					
17.						التعاون الريادي مع مجالس الآباء في الحد من العادات والتقاليد الضارة مثل (التدخين، المخدرات، الثأر،... الخ).					
18.						دراسة المشكلات الاجتماعية المسببة لمعيقات الريادة ذات الصلة					

						بالمدرسة.					
19.						الافادة من ذوي الخبرة في المجتمع المحلي لتجنب أزمات الريادة.					
20.						تنظيم لقاءات مع الطلبة لمناقشة معيقات الريادة المدرسية التي قد يواجهونها.					
21.						التشجيع على تبادل الزيارات بين مدرسة المدير والمدارس الأخرى لتعرف معيقات الريادة المختلفة لتجنبها.					
22.						المبادرة بالاتصال والتنسيق مع المؤسسات والهيئات التعليمية المسئولة للتخفيف من معيقات الريادة.					
23.						معالجة انعكاسات المشكلات العائلية في الأسر على الطلاب.					
24.						عقد دورات تدريبية للعاملين في المدرسة بكيفية التعامل مع معيقات وأزمات الريادة.					
25.						توفير تعاون الإدارة المدرسية مع مراكز البحوث والدراسات من اجل تنمية الريادة فيها .					
26.						العمل على إيجاد مجلس لأولياء الأمور يزيد من تنمية الريادة في المدرسة .					
27.						عقد دورات يحضرها أولياء الأمور تسهم في تنمية الريادة لديهم.					
28.						استطلاع أراء أولياء الأمور عن تحصيل أبنائهم.					

الرقم	واقع الممارسة للمهارة					الفقرات	أهمية وجود المهارة				
	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً	**المجال السابع: مهارات الاتصال**	مهم جداً	مهم	مهم نوعاً ما	غير مهم	غير مهم إطلاقاً
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
10.						توفير الأجواء اللازمة للاتصال الريادي.					
11.						استخدام نظام ريادي للاتصال مع العاملين .					
12.						إتقان مهارات الاتصال الريادي الرسمي .					
13.						إتقان مهارات الاتصال الريادي غير الرسمي .					
14.						إتقان مهارات الحوار مع الآخرين.					
15.						تفسير الموقف بطريقة ريادية .					
16.						إيصال رسالة التربية والتعليم للمجتمع بوضوح تام للعاملين في المدرسة.					

الرقم	واقع الممارسة للمهارة: بدرجة كبيرة جداً 5	بدرجة كبيرة 4	بدرجة متوسطة 3	بدرجة قليلة 2	بدرجة قليلة جداً 1	الفقرات	أهمية وجود المهارة: مهم جداً 5	مهم 4	مهم نوعاً ما 3	غير مهم 2	غير مهم إطلاقاً 1
.17						المشاركة الريادية في النشاطات الاجتماعية لمؤسسات المجتمع.					
.18						بناء ريادة علمية لاستطلاع الآراء عن الوضع التربوي للبيئة المدرسية.					
الرقم	واقع الممارسة للمهارة					الفقرات	أهمية وجود المهارة				
	بدرجة كبيرة جداً 5	بدرجة كبيرة 4	بدرجة متوسطة 3	بدرجة قليلة 2	بدرجة قليلة جداً 1	**المجال الثامن: مهارة إدارة الاجتماعات**	مهم جداً 5	مهم 4	مهم نوعاً ما 3	غير مهم 2	غير مهم إطلاقاً 1
.11						تشخيص أهمية استثمار الوقت للعمل الريادي.					
.12						اقناع الآخرين بالريادة					
.13						امتلاك السرعة البديهية في الرد على كل سؤال بريادية.					
.14						اشعار الآخرين بأهمية آرائهم الريادية .					
.15						خلق روح المبادرة في اثناء النقاش عن سبل تحقيق الريادة.					
.16						التعبير عن الأفكار بتميز.					
.17						الريادة بمهارة المناقشة.					
.18						مواجهة معيقات الريادة بفعالية.					
.19						ترجمة السلوك بطرقة جذابة مبدعة.					
.20						معالجة الاختلافات في وجهات النظر الريادية بطريقة مقنعة.					
الرقم	واقع الممارسة للمهارة					الفقرات	أهمية وجود المهارة				
	بدرجة كبيرة جداً 5	بدرجة كبيرة 4	بدرجة متوسطة 3	بدرجة قليلة 2	بدرجة قليلة جداً 1	**المجال التاسع: مهارات التقويم**	مهم جداً 5	مهم 4	مهم نوعاً ما 3	غير مهم 2	غير مهم إطلاقاً 1
.7						ادراك كيفية اجراء التقويم للمهارات الريادية .					
.8						استخدام أساليب التقنية الحديثة في تقويم المهارات الريادية.					
.9						تقويم خطط العمل الريادي بفعالية .					

.10						وضع معايير مناسبة لتقويم انجاز الأعمال الريادية .					
.11						استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير المهارات الريادية الادارية.					
.12						توظيف نتاجات التقويم الريادي في تطوير العمل الريادي.					

الرقـــــم	واقع الممارسة للمهارة					الفقرات	أهمية وجود المهارة				
	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً	**المجال العاشر: مهارات اتخاذ القرارات**	مهم جداً	مهم	مهم نوعاً ما	غير مهم	غير مهم إطلاقاً
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
.11						الابداع في اتخاذ القرار الريادي.					
.12						التمييز بين أنواع القرارات الريادية حسب نظريات اتخاذ القرار .					
.13						الريادة في اتباع نظريات اتخاذ القرار .					
.14						اعتماد البيانات الواقعية في اتخاذ القرارات الريادية .					
.15						المخاطرة في متابعة تنفيذ القرارات الريادية .					
.16						تحديد عدة بدائل للقرار واختيار البديل الأمثل من بينها .					
.17						القدرة على جعل الآخرين يلتزمون بالقرارات الريادية المتخذة .					
.18						اشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات الريادية .					
.19						اشراك العاملين في تقييم القرارات الريادية المتخذة.					
.20						التعامل بوعي مع الأنماط السلوكية المختلفة للعاملين عند مناقشة بدائل القرارات الريادية المتنوعة.					

ملحق رقم (4)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الأردنية

كلية العلوم التربوية

قسم الأصول والإدارة التربوية

الزملاء والزميلات الأفاضل:

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان:

"تطوير برنامج تدريبي لتنمية المهارات اللازمة للرّيادة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة "

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية / قسم الأصول والإدارة التربوية/ الجامعة الأردنية.

أرجو الإجابة بكل دقة عن فقرات الاستبانة بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة أمام كل بند لتحديد درجة ممارستكم لوظائفكم.

علماً بأن مصطلح الريادة هو:

عملية تقوم على روح المبادأة لبدء مشروع جديد يرتكز على مفهوم الابداع والابتكار عن طريق تحديد الفرص المتاحة في الاسواق، واستخدام الموارد المتاحة والتي يمكن استغلالها بهدف عمل جديد، كما وتعتبر أداة للمواجهة التنافسية الجديدة على الساحة وبسرعة فائقة للتغيرات، وتعد من أهم القوى المحركة للاقتصاد.

أما التعريف الاجرائي للرّيادة :يشير الى الأنشطة والممارسات المختلفة للرّياديين والرّياديات إذ سيتم قياس هذا الواقع من خلال تعرف إدراكهم لمحددات الرّيادة وأهم أنشطتهم وممارساتهم فيها ومصادر نجاحهم المتنوعة ودرجة إدراكهم لأهمية الرّيادة ومعززاتها، وصفات الرّيادة وخصائصها السلوكية وطبيعة العمل الرّيادي .

علماً أن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض الدّراسة فقط.

معلومات عامة:

الجنس: ذكر□ أنثى□

الشهادة الجامعية: بكالوريوس□ دبلوم عالي□ ماجستير□

عدد سنوات الخبرة (مديراً): 5-10 سنوات□ أكثر من 10- وأقل من 15 سنة□

أكثر من 15-وأقل من 20 سنة□ أكثر من (20)سنة□

الباحثة: عفاف فاروق حسين جبريل

حضرة المعلم المحترم:

أرجو الإجابة بكل دقة عن فقرات الاستبانة بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة أمام كل بند لتحديد واقع ممارسة مديركم لوظائفه وأهمية هذه الممارسة كما في الشكل التالي:

الرقم	واقع الممارسة للمهارة					الفقرات	أهمية وجود المهارة				
	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً	**المجال الأول: المهارات الاستراتيجية**	مهم جداً	مهم	مهم نوعاً ما	غير مهم	غير مهم إطلاقاً
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
.22				×		**تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة.**	×				

الرقم	واقع الممارسة للمهارة					الفقرات	أهمية وجود المهارة				
	بدرجة كبيرة جداً 5	بدرجة كبيرة 4	بدرجة متوسطة 3	بدرجة قليلة 2	بدرجة قليلة جداً 1	المجال الأول: المهارات الاستراتيجية	مهم جداً 5	مهم 4	مهم نوعاً ما 3	غير مهم 2	غير مهم إطلاقاً 1
.23						تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة.					
.24						وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.					
.25						اقتراح خطط فعالة للتعامل مع الأزمات.					
.26						اقتراح آليات تطوير الإدارة وفقا للاتجاهات المعاصرة.					
.27						تجسيد رؤية المنظمة من خلال الأنشطة داخل المنظمة وخارجها.					
.28						تطويع الاتجاهات الفكرية المعاصرة لتلائم الفكر التربوي السائد.					
.29						الإلمام بأهداف التربية المتعلقة بالفرد والمجتمع.					
.30						الإلمام بالمفاهيم التربوية الحديثة.					
.31						تشجيع الإبداع الوظيفي للعاملين.					
.32						التعامل مع معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية.					
الرقم	واقع الممارسة للمهارة					الفقرات	أهمية وجود المهارة				
	بدرجة كبيرة جداً 5	بدرجة كبيرة 4	بدرجة متوسطة 3	بدرجة قليلة 2	بدرجة قليلة جداً 1	المجال الثاني: المهارات التنظيمية	مهم جداً 5	مهم 4	مهم نوعاً ما 3	غير مهم 2	غير مهم إطلاقاً 1
.33						تفسير قوانين المدرسة .					
.34						ادراك مستوى الريادة الحالية للمدرسة.					
.35						تمييز الصراعات القائمة بين العاملين أثناء تنفيذ العمل الريادي.					
.36						تفويض الأعمال الريادية للمتميزين في الهيئة الادارية والتعليمية .					
.37						اتقان تنظيم السجلات المدرسية.					
.38						توزيع المسؤوليات الريادية بين العاملين في المدرسة .					
.39						تنظيم الجداول المدرسية بشكل سليم لما يخدم أغراض المدرسة.					

.40						تكوين فرق العمل بطريقة ريادية.					
.41						رفع مستوى دافعية الريادة للعاملين.					
.42						خلق روح العمل الجماعي الريادي مع العاملين بعضهم ببعض.					
.43						الالتزام بالمواعيد المتفق عليها لتنفيذ المشاريع الريادية.					
.44						العمل على خلق مناخ تنظيمي صحي للريادة الادارية .					
.45						التعامل مع ضغوط العمل الريادي بطريقة إيجابية.					
.46						امتلاك قدرة معرفة مستوى الريادة لديهم .					
.47						اعتماد منهجية البحث العلمي في حل المشكلات التنظيمية للريادة.					
.48						اتقان معالجة الأمور أثناء تنفيذ المهارات الريادية.					

الرقـــــم	واقع الممارسة للمهارة					الفقرات	أهمية وجود المهارة				
	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً	المجال الثالث: المهارات النوعية	مهم جداً	مهم	مهم نوعاً ما	غير مهم	غير مهم إطلاقاً
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
.43						الإسهام الاداري في زيادة مستوى التنمية.					
.44						تحقيق الريادة عن طريق انجازات عديدة للمجتمع.					
.45						تحقيق الريادة لإشباع حاجات أفراد مجتمع المدرسة لتحقيق طموحاتهم .					
.46						الاسهام الريادي في تطوير الانجازات المتميزة.					
.47						الاسهام الريادي في تقديم نتاجات تعليمية جديدة .					
.48						الاسهام الريادي في زيادة القدرة على المنافسة الحقيقة بين المؤسسات التربوية.					
.49						تطبيق ما تعلمه في الريادة على عمله في المدرسة.					
.50						المشاركة في البرامج التدريبية في الريادة.					
.51						تعزيز الدافع إلى الانجاز لدى المعلمين.					
.52						تقبل الدعم المستمر من الجهات التي يتم التعامل بها .					
.53						الرغبة القوية في الاستقلالية في العمل.					

.54						اتباع نهج المخاطرة في سبيل تحقيق الأهداف .					
.55						الافادة من التجارب السابقة أثناء العمل.					
.56						تفهم لبيئة المدرسة بشكل جيد عن طريق الإفادة من الفرص المتاحة.					
.57						البعد عن الممارسات غير القانونية حتى لو تضررت المصلحة الخاصة.					
.58						القيام بالعمل بعزيمة وإصرار .					
.59						المبادرة المستمرة بطرح الأفكار الجديدة المتعلقة بالعمل.					
.60						الاعتماد على الابتكار في المشاريع المتعلقة بالمدرسة.					
.61						اقتراح العديد من الأفكار المرتبطة بالمشاريع في فترة زمنية وجيزة .					

الرقم	واقع الممارسة للمهارة					الفقرات	أهمية وجود المهارة				
	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً	المجال الرابع: المهارات التكنولوجية	مهم جداً	مهم	مهم نوعاً ما	غير مهم	غير مهم إطلاقاً
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
.19						الريادة في التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة .					
.20						العمل على إشاعة ثقافة الحاسوب بين العاملين في المدرسة للوصول للريادة الحاسوبية.					
.21						توظيف شبكة المعلومات في العملية الريادية الادارية.					
.22						استخدام تكنولوجيا الاتصالات في اتخاذ القرار الريادي.					
.23						تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير الريادي بالبحث المعلوماتي.					
.24						متابعة مصادر المعلومات الريادية الحديثة في القياس والتقويم.					
.25						تصميم مواقع للمدرسة على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لنشر انجازاتها الريادية .					
.26						إعطاء دلالات واضحة لمؤتمرات النجاح في الريادة الادارية.					
.27						الاتصال الكترونيا مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل الريادي لتأمين متطلباته .					

الرقم	واقع الممارسة للمهارة					الفقرات	أهمية وجود المهارة				
	بدرجة كبيرة جداً 5	بدرجة كبيرة 4	بدرجة متوسطة 3	بدرجة قليلة 2	بدرجة قليلة جداً 1	**المجال الخامس: مهارات إدارة الموارد البشرية**	مهم جداً 5	مهم 4	مهم نوعاً ما 3	غير مهم 2	غير مهم إطلاقاً 1
24.						توصيف المهام المطلوبة للوظائف المختلفة المرتبطة بالريادة.					
25.						تفويض الصلاحيات للعاملين لتسهيل العمل الريادي.					
26.						استثمار الإمكانيات البشرية بفعالية.					
27.						استخدام التقنية الحديثة في ريادة إدارة الموارد البشرية.					
28.						الريادة في امتلاك مهارات إدارة الصراع.					
29.						إعداد برامج ريادية لتدريب وفق حاجات العاملين .					
30.						المشاركة في تدريب الموارد البشرية الريادية.					
31.						قيادة الفرق التعاونية الريادية.					
32.						استخدام استراتيجيات ريادية لتحفيز العاملين.					
33.						المتابعة المستمرة أثناء العمل الريادي.					
34.						المتابعة المستمرة في نهاية العمل الريادي.					

الرقم	واقع الممارسة للمهارة					الفقرات	أهمية وجود المهارة				
	بدرجة كبيرة جداً 5	بدرجة كبيرة 4	بدرجة متوسطة 3	بدرجة قليلة 2	بدرجة قليلة جداً 1	**المجال السادس: مهارة إدارة أزمات ومعيقات الريادة**	مهم جداً 5	مهم 4	مهم نوعاً ما 3	غير مهم 2	غير مهم إطلاقاً 1
29.						الاسهام الريادي في تشكيل لجان الإصلاح لفض النزاعات بالطرق الودية بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي المعنية.					
30.						التعاون الريادي مع مجالس الآباء في الحد من العادات والتقاليد الضارة مثل (التدخين، المخدرات، الثأر،... الخ).					

.31						دراسة المشكلات الاجتماعية المسببة لمعيقات الريادة ذات الصلة بالمدرسة.					
.32						الافادة من ذوي الخبرة في المجتمع المحلي لتجنب أزمات الريادة.					
.33						تنظيم لقاءات مع الطلبة لمناقشة معيقات الريادة المدرسية التي قد يواجهونها.					
.34						التشجيع على تبادل الزيارات بين مدرسة المدير والمدارس الأخرى لتعرف معيقات الريادة المختلفة لتجنبها.					
.35						المبادرة بالاتصال والتنسيق مع المؤسسات والهيئات التعليمية المسئولة للتخفيف من معيقات الريادة.					
.36						معالجة انعكاسات المشكلات العائلية في الأسر على الطلاب.					
.37						عقد دورات تدريبية للعاملين في المدرسة بكيفية التعامل مع معيقات وأزمات الريادة.					
.38						توفير تعاون الإدارة المدرسية مع مراكز البحوث والدراسات من اجل تنمية الريادة فيها .					
.39						العمل على إيجاد مجلس لأولياء الأمور يزيد من تنمية الريادة في المدرسة .					
.40						عقد دورات يحضرها أولياء الأمور تسهم في تنمية الريادة لديهم.					
.41						استطلاع أراء أولياء الأمور عن تحصيل أبنائهم.					

الرقم	واقع الممارسة للمهارة					الفقرات	أهمية وجود المهارة				
	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً	**المجال السابع: مهارات الاتصال**	مهم جداً	مهم	مهم نوعاً ما	غير مهم	غير مهم إطلاقاً
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
.19						توفير الأجواء اللازمة للاتصال الريادي.					
.20						استخدام نظام ريادي للاتصال مع العاملين .					
.21						إتقان مهارات الاتصال الريادي الرسمي .					
.22						إتقان مهارات الاتصال الريادي غير الرسمي .					
.23						إتقان مهارات الحوار مع الآخرين.					
.24						تفسير الموقف بطريقة ريادية .					
.25						إيصال رسالة التربية والتعليم للمجتمع بوضوح تام للعاملين في					

الرقم						الفقرات					
						المدرسة.					
.26						المشاركة الريادية في النشاطات الاجتماعية لمؤسسات المجتمع.					
.27						بناء ريادة علمية لاستطلاع الآراء عن الوضع التربوي للبيئة المدرسية.					
الرقم	واقع الممارسة للمهارة					الفقرات	أهمية وجود المهارة				
	بدرجة كبيرة جداً 5	بدرجة كبيرة 4	بدرجة متوسطة 3	بدرجة قليلة 2	بدرجة قليلة جداً 1	**المجال الثامن: مهارة إدارة الاجتماعات**	مهم جداً 5	مهم 4	مهم نوعاً ما 3	غير مهم 2	غير مهم إطلاقاً 1
.21						تشخيص أهمية استثمار الوقت للعمل الريادي.					
.22						اقناع الآخرين بالريادة					
.23						امتلاك السرعة البديهية في الرد على كل سؤال بريادية.					
.24						اشعار الآخرين بأهمية آرائهم الريادية .					
.25						خلق روح المبادرة في اثناء النقاش عن سبل تحقيق الريادة.					
.26						التعبير عن الأفكار بتميز.					
.27						الريادة بمهارة المناقشة.					
.28						مواجهة معيقات الريادة بفعالية.					
.29						ترجمة السلوك بطرقة جذابة مبدعة.					
.30						معالجة الاختلافات في وجهات النظر الريادية بطريقة مقنعة.					
الرقم	واقع الممارسة للمهارة					الفقرات	أهمية وجود المهارة				
	بدرجة كبيرة جداً 5	بدرجة كبيرة 4	بدرجة متوسطة 3	بدرجة قليلة 2	بدرجة قليلة جداً 1	**المجال التاسع: مهارات التقويم**	مهم جداً 5	مهم 4	مهم نوعاً ما 3	غير مهم 2	غير مهم إطلاقاً 1
.13						ادراك كيفية اجراء التقويم للمهارات الريادية .					
.14						استخدام أساليب التقنية الحديثة في تقويم المهارات الريادية.					

.15						تقويم خطط العمل الريادي بفعالية .					
.16						وضع معايير مناسبة لتقويم انجاز الأعمال الريادية .					
.17						استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير المهارات الريادية الادارية.					
.18						توظيف نتاجات التقويم الريادي في تطوير العمل الريادي.					

الرقــــــم	واقع الممارسة للمهارة					الفقرات	أهمية وجود المهارة				
	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً	**المجال العاشر: مهارات اتخاذ القرارات**	مهم جداً	مهم	مهم نوعاً ما	غير مهم	غير مهم إطلاقاً
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
.21						الابداع في اتخاذ القرار الريادي.					
.22						التمييز بين أنواع القرارات الريادية حسب نظريات اتخاذ القرار .					
.23						الريادة في اتباع نظريات اتخاذ القرار .					
.24						اعتماد البيانات الواقعية في اتخاذ القرارات الريادية .					
.25						المخاطرة في متابعة تنفيذ القرارات الريادية .					
.26						تحديد عدة بدائل للقرار واختيار البديل الأمثل من بينها .					
.27						القدرة على جعل الآخرين يلتزمون بالقرارات الريادية المتخذة .					
.28						اشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات الريادية .					
.29						اشراك العاملين في تقييم القرارات الريادية المتخذة.					
.30						التعامل بوعي مع الأنماط السلوكية المختلفة للعاملين عند مناقشة بدائل القرارات الريادية المتنوعة.					

ملحق رقم (5)

تحكيم برنامج تدريبي

حضرة الدكتور المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان :

" تطوير برنامج تدريبي لتنمية المهارات اللازمة للرّيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة"

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية.

أرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم البرنامج التدريبي المقترح، والتفضل بإبداء الرأي وما ترونه من ملاحظات.

الرقم	المجال	مناسب	غير مناسب	ملاحظات
1.	المهارات الاستراتيجية			
2.	المهارات التنظيمية			
3.	المهارات النوعية			
4 .	المهارات التكنولوجية			
5.	مهارات إدارة الموارد البشرية			
6 .	مهارات إدارة أزمات ومعيقات الريادة .			
7.	مهارات الاتصال			
8.	مهارة إدارة الاجتماعات			
9.	مهارات التقويم			
10.	مهارات اتخاذ القرارات			

معلومات عن المحكم المحترم **شكرا لحسن تعاونكم**

1.الاسم:................................ 2.الرتبة :......................... الباحثة

3.مكان العمل (الجامعة أو المؤسسة):........... 4.التخصص:.................. عفاف جبريل

أهداف وموضوعات البرنامج التطويري التدريبي لتنمية المهارات اللازمة للريادة الإدارية لمديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة بصورتها الأولية

مجال المهارات الاستراتيجية	أهداف البرنامج	موضوع البرنامج	مفردات موضوعات البرنامج	عدد الساعات			*كلفة الساعة 60 دينار
				نظرية	عملية	المجموع	
	تمكين المديرين من تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة.	الرؤية المستقبلية للمدرسة	الرؤية الرسالة	2	2	4	240
	تمكين المديرين من وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	الأهداف الاستراتيجية	التخطيط الاستراتيجي الأهداف الاستراتيجية	2	2	4	240
	تمكين المديرين من اقتراح آليات تطوير الإدارة وفقا للاتجاهات المعاصرة.	آليات تطوير الإدارة	العمليات المتضمنة لتطوير الإدارة الاتجاهات المعاصرة في الإدارة.	4	2	6	360
	تعريف المديرين بأساليب تشجيع الإبداع الوظيفي للعاملين.	الإبداع الوظيفي	الإبداع الوظيفي أساليب تشجيع الابداع الوظيفي	4	4	8	480

تم تقدير تكلفة الساعة الواحدة في التدريب ضمن البرنامج على النحو الآتي :

- أجور مدربين 20 دينار .
- تكلفة مواصلات 15 دينار
- تكلفة مواد تدريبية 15 دينار
- تكلفة أدوات تدريبية وتكنولوجية 10 دنانير

مجال المهارات التنظيمية	أهداف البرنامج	موضوع البرنامج	مفردات موضوعات البرنامج	عدد الساعات			كلفة الساعة 60 دينار
				نظرية	عملية	المجموع	
	تمكين المديرين من تفويض الأعمال الريادية للمتميزين في الهيئة الادارية والتعليمية	تفويض الأعمال الريادية	الاعمال الريادية التفويض التميز	4	2	6	360
	عقد المديرين لورش عمل وندوات بالمدرسة ذات علاقة بتفسير قوانين المدرسة	تفسير قوانين المدرسة	الأهداف المدرسية قوانين المدرسة	4	2	8	480
	توظيف ادراك المديرين لمستوى الريادة الحالية للمدرسة	توظيف ادراك مستوى الريادة	العمليات الادارية المتضمنة في مجال الريادة	2	2	4	240
	تمكين المديرين بفرق العمل بطريقة ريادية	مفهوم فرق العمل	فرق العمل التمكين مفهوم الريادة اجرائيا	4	4	8	480
مجال المهارات النوعية	**أهداف البرنامج**	**موضوع البرنامج**	**مفردات موضوعات البرنامج**	**عدد الساعات**			**كلفة الساعة 60 دينار**
				نظرية	**عملية**	**المجموع**	
	تمكين المديرين من دراسة الظواهر الاجتماعية المسببة للقيام بالعمل بعزيمة وإصرار .	تدبر الاسباب لتعمل بعزيمة .	الظواهر والمشكلات الاجتماعية الأزمات المدرسية ظواهر داعمة للعمل بعزيمة وإصرار.	4	4	8	480
	فعالية المديرين على تقبل الدعم المستمر من الجهات التي يتم التعامل بها اجرائيا	تقبل الدعم المستمر	أوجه الدعم المستمر مفهوم تقبل الدعم المستمر اجرائيا.	2	2	4	240

	تجسيد المديرين للرغبة القوية في الاستقلالية في العمل اجرائيا.	الاستقلالية في العمل.	مفهوم الاستقلالية في العمل ومزاياه.	4	4	8	480
	قدرة المديرين على الإفادة من التجارب اجرائيا.	أثر التجارب السابقة في الريادة	التجارب الريادية السابقة	4	4	8	480
	تطبيق المديرين لما تعلمه في الريادة على عمله في المدرسة	تطبيق علم الريادة	تدريب في علم الريادة	2	2	4	240
مجال المهارات التكنولوجية	**أهداف البرنامج**	**موضوع البرنامج**	**مفردات موضوعات البرنامج**	**عدد الساعات**			**كلفة الساعة 60 دينار**
				نظرية	**عملية**	**المجموع**	
	تحديد المديرين للاحتياجات الفنية للتطوير الريادي بالبحث المعلوماتي	التطوير الريادي بالبحث المعلوماتي	احتياجات التطوير الريادي مفهوم البحث المعلوماتي أوجه الاحتياجات الفنية للتطوير الريادي	4	4	8	480
	متابعة المديرين لمصادر المعلومات الريادية الحديثة في القياس والتقويم.	مصادر المعلومات الريادية في القياس والتقويم	مفهومي القياس والتقويم مصادر المعلومات الريادية الحديثة ومدى الاستفادة منها.	2	4	6	360
	توظيف المديرين لشبكة المعلومات في العملية الريادية الادارية .	توظيف شبكة المعلومات	مفهوم شبكة المعلومات توظيف شبكة المعلومات	4	2	6	360
	تصميم المديرين لمواقع للمدرسة على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لنشر انجازاتها الريادية	جدد انجازك كتكنولوجيا معلوماتية .	مفهوم موقع الكتروني تصميم موقع الكتروني للمدرسة	2	2	4	240
	اجراء المديرين ميدانيا في نشر ثقافة الحاسوب بين	الريادة الحاسوبية	مفهوم ثقافة الحاسوب اجرائيا مفهوم الريادة	2	4	6	260

	العاملين في المدرسة .للوصول للريادة الحاسوبية		الحاسوبية				
	ريادة المديرين في التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.	التعامل مع التكنولوجيا بريادة	مفهوم التكنولوجيا ووسائله الريادة في التعامل مع وسائل التكنولوجيا .	4	4	8	480

مجال مهارات إدارة الموارد البشرية	**أهداف البرنامج**	**موضوع البرنامج**	**مفردات موضوعات البرنامج**	**عدد الساعات**			**كلفة الساعة 60 دينار**
				نظرية	**عملية**	**المجموع**	
	تمكين المديرين من القدرة على إقناع الآخرين بالسياسات التي يتخذها	كيف تقنع غيرك بسياستك؟	الاتصال والتواصل	2	2	4	240
	تعريف المديرين بأهمية حفز العاملين لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه والاستراتيجيات المتبعة في ذلك	أنواع حوافز العاملين وكيفية استثمارها	الأهداف المدرسية التعزيز وأدواته	2	2	4	240
	تمكين المديرين من القدرة على اتخاذ القرارات ومتابعتها	تمكين مهارة اتخاذ القرار	العمليات المتضمنة في اتخاذ القرارات	4	2	6	360

مجال مهارة إدارة ازمات ومعيقات الريادة	**أهداف البرنامج**	**موضوع البرنامج**	**مفردات موضوعات البرنامج**	**عدد الساعات**			**كلفة الساعة 60 دينار**
				نظرية	**عملية**	**المجموع**	
	تمكين المديرين من دراسة الظواهر والمشكلات الاجتماعية المسببة للأزمة ذات الصلة بالمدرسة	الأزمات المدرسية والظواهر الاجتماعية	الظواهر والمشكلات الاجتماعية الأزمات المدرسية	4	4	8	480

مجال مهارة الاتصال	أهداف البرنامج	موضوع البرنامج	مفردات موضوعات البرنامج	عدد الساعات نظرية	عملية	المجموع	كلفة الساعة 60 دينار
	تنظيم المديرين لقاءات مع الطلبة لمناقشة الأزمات المدرسية .	اسلوب تنظيم حوارك عن الازمات مع طلبتك.	مفهوم الحوار أهمية الحوار وتوظيفه	2	2	4	240
	تنظيم المديرين باستراتيجيات معالجة المشاحنات بين الطلبة	النزاعات الطلابية	مفهوم النزاعات بين الطلبة وأشكالها وطرق معالجتها	4	4	8	480
	معالجة المديرين لانعكاسات المشاكل العائلية في الأسر على الطلاب	المشكلات الأسرية وطرق معالجتها	أثر المشكلات الأسرية على أداء المدرسة	4	4	8	480
	قدرة المديرين على عقد دورات تدريبية عن كيفية تعامل العاملين في المدرسة مع الأزمات	التدريب على التعامل مع الأزمات المدرسية	التدريب الأزمات المدرسية	2	2	4	240
	توظيف المديرين لأسلوب بناء الريادة العلمية لاستطلاع الآراء عن الوضع التربوي للبيئة المدرسية.	بناء ريادي في علم استطلاع الآراء .	الريادة العلمية الاتصال والتواصل	4	4	8	480
	عقد ورش عمل وندوات للمديرين عن إتقان مهارات الحوار مع الآخرين.	مهارات الحوار وكيفية استثمارها	مهارات الحوار	2	2	4	240
	توظيف المديرين لأسلوب إيصال رسالة التربية والتعليم للمجتمع بوضوح تام للعاملين في	الاعلام التربوي وعلاقته مع الاعلام المجتمعي	العمليات المتضمنة في ايصال الرسالة وتوظيفها على الواقع المجتمعي.	4	4	8	480

	المدرسة.						
	عقد ورشة عمل لمهارات الاتصال الريادي الرسمي	مهارات الاتصال الريادي الرسمي	مهارات اتصال ريادية رسمية	4	4	8	480
	استخدام المديرين النظام الريادي للاتصال مع العاملين	نظم اتصال ريادية	الاستخدام الاجرائي لنظام اتصال ريادي	2	2	4	240
مجال مهارة إدارة الاجتماعات	**أهداف البرنامج**	**موضوع البرنامج**	**مفردات موضوعات البرنامج**	**عدد الساعات**			**كلفة الساعة 60 دينار**
				نظرية	**عملية**	**المجموع**	
	تعبير المديرين عن الأفكار بتميز	عبر عن فكرك ..تتميز .	مفهوم التميز مفهوم التعبير وأشكاله.	4	4	8	480
	معالجة المديرين لاختلافات وجهات النظر الريادية بطريقة مقنعة.	علم المناظرة .	الاختلاف في وجهات النظر كمفهوم ومعالجته بالإقناع.	2	2	4	240
	مواجهة المديرين لمعيقات الريادة بفعالية	كيف تواجه معيقات الريادة ؟	معيقات الريادة كيفية مواجهة معيقات الريادة	4	4	8	480
	ريادة المديرين بمهارة المناقشة.	الريادة بمهارة المناقشة.	مهارة المناقشة الريادة في مهارة المناقشة	4	4	8	480
	تشخيص أهمية استثمار الوقت للعمل الريادي.	كيفية استثمار الوقت للعمل الريادي.	مفهوم استثمار الوقت اجراء العمل الريادي وعلاقته باستثمار الوقت	2	2	4	240
مجال مهارات التقويم	**أهداف البرنامج**	**موضوع البرنامج**	**مفردات موضوعات البرنامج**	**عدد الساعات**			**كلفة الساعة 60 دينار**
				نظرية	**عملية**	**المجموع**	
	إكساب المديرين القدرة على تقويم أداء المعلمين من خلال الزيارات	تقويم أداء المعلمين بريادة	أدوات التقويم واستراتيجياته التقويم المستمر	4	4	8	480

	المستمرة						
	تمكين المديرين من مساعدة العاملين في بناء خطط علاجية	التخطيط العلاجي	أنواع الخطط بناء الخطط	2	2	4	240
	تعريف المديرين بآليات تطوير وأساليب تقويم العاملين	تطوير التقويم وأساليبه	التقويم الكمي التقويم النوعي	4	4	8	480
	تمكين المديرين من تقويم عمل إدارة المدرسة في تنفيذها	أسس تقويم العمل الاداري	تقويم أعمال الإدارة التعليمية	4	4	8	480
	متابعة المديرين لسجلات التحصيل وتحليل مستويات الطلبة	السجلات التحصيلية للطلبة	تقويم أداء الطلبة وتوظيف السجلات المدرسية	2	2	4	240
	توجيه المديرين للعاملين لاستخدام أساليب التقويم المستمر	تقويم تحصيل الطلبة	التقويم المستمر استراتيجياته وأدواته	2	2	4	240

مجال مهارات اتخاذ القرارات	**أهداف البرنامج**	**موضوع البرنامج**	**مفردات موضوعات البرنامج**	**عدد الساعات**			**كلفة الساعة 60 دينار**
				نظرية	**عملية**	**المجموع**	
	تحديد المديرين عدة بدائل للقرار واختيار البديل الأمثل من بينها	حدد بدائل قراراتك	مفهوم القرار مفهوم القرار البديل الأمثل .	4	4	8	480
	اتخاذ المديرين القرار الريادي بإبداع.	اتخذ قرارك بإبداع	مفهوم القرار الريادي. الابداع في القرار الريادي	2	2	4	240
	تمكين المديرين بالمخاطرة في متابعة تنفيذ القرارات الريادية	علم المخاطرة في تنفيذ القرار	المفهوم الاجرائي للمخاطرة .	4	4	8	480
	اعتماد المديرين البيانات الواقعية في اتخاذ القرارات الريادية	البيانات الواقعية وأثره بالقرارات الريادية	واقعية البيانات واثرها على القرار الاداري	4	4	8	480

	اشراك المدربين جميع العاملين في اتخاذ القرارات الريادية .	التشاركية في اتخاذ القرار الريادي	التشاركية اجراء اتخاذ القرار الريادي بتشاركية	2	2	4	240

- **الأساليب المستخدمة في البرنامج :** المحاضرات، والندوات، والعمل الجماعي، والعصف الذهني ،والحوارات المفتوحة، وتمثيل الأدوار.
- **الوسائل المستخدمة في البرنامج :** أوراق العمل ،أوراق المديرين ، وأوراق المتدربين ، العروض المرئية ،التسجيلات الميدانية، والمشاهدات المباشرة، وعروض الأفلام ، والنشرات التثقيفية.
- **المستهدفون من البرنامج التدريبي المقترح:** يستهدف البرنامج كافة مديري المدارس الحكومية لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة .

أساتذة مختصون في الإدارة التربوية من العاملين في الجامعات ،والمشرفين العاملين في مجلس الاشراف التربوي ، وخبراء مختصون في ادارة المؤسسات التعليمية.

إدارة البرنامج والإشراف عليه:

- رئيس قسم الاشراف التربوي في مديرية التربية والتعليم /لواء الرصيفة – مديرا.
- خبير في مجال الإدارة التربوية .
- خبير في مجال اداره المؤسسات التعليمية (المدارس).

مدة البرنامج:

تبلغ مدة البرنامج التدريبي 30يوما تدريبيا، بواقع 4 – 6 ساعات تدريب يومي وبواقع خمسة أيام في الأسبوع .

مكان تنفيذ البرنامج :

قاعات المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة .

وقت تنفيذ البرنامج:

يتم تنفيذ البرنامج في الشهر الذي يسبق بدء الدوام الفعلي للمدارس ، بحسب ما يقر به وزير التربية والتعليم للملكة الاردنية الهاشمية.

الامتيازات والحوافز :

- يمنح المتدرب شهادة رسمية من إدارة مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة .
- بعد التدرب على هذا البرنامج من الأساسيات اللازمة لبقاء مدير المدرسة في مركزه الوظيفي.
- تقدم علاوة اضافية تضاف إلى علاوات الرواتب المقدمة لمديري المدارس.

أساليب تقويم المشاركين:

يتم تقويم أداء المشاركين في البرنامج من خلال الأدوات والأساليب التالية :

- قوائم الشطب والتقويم المستمر.

ملحق رقم (6)

محكّمو البرنامج التطويري التدريبي

الاسم	الرتبة	التخصص	مكان العمل
هاني عبد الرحمن الطويل	أستاذ	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
محمد الياس العزاوي	استاذ	علم نفس تربوي	جامعة الزرقاء
راتب السعود	استاذ	ادارة تربوية	الجامعة الاردنية
سلامة يوسف طناش	استاذ	ادارة تعليم عالي	الجامعة الاردنية
عدنان عبد السلام العضايلة	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة البلقاء
أيمن احمد العمري	استاذ	ادارة تربوية	الجامعة الهاشمية
صالح ذياب هندي	أستاذ	مناهج وطرق تدريس	الجامعة الهاشمية
جبرين عطية محمد حسين	استاذ مشارك	تربية/ تكنولوجيا التعليم	الجامعة الهاشمية
خالد علي السرحان	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
عاطف بن طريف	استاذ مشارك	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
عطية إسماعيل أبو الشيخ	أستاذ مشارك	مناهج وأساليب التدريس	جامعة البلقاء
محمود جرادات	استاذ مشارك	التخطيط التربوي	الجامعة الهاشمية
فواز ياسين سليمان مسلم	استاذ مشارك	أصول التربية	الجامعة الهاشمية

ملحق (7)

أداة تحكيم البرنامج التدريبي بصورتها النهائية

أهداف وموضوعات البرنامج التطويري التدريبي لتنمية المهارات اللازمة للريادة الإدارية لمديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة بصورتها النهائية

- الأهداف الخاصة لتنمية المهارات اللازمة للرّيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة هي كالآتي :

- تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة والتخطيط الاستراتيجي لما يخدم الريادة الإدارية .
- رفع مستوى مهارات التنظيم المرتبطة بتفسير القوانين والسياسات التربوية .
- رفع مستوى الأداء النوعي لمديري المدارس بما يتلاءم مع التغييرات العلمية المختلفة.
- توظيف المهارات التكنولوجية التي يتم اكتسابها في العملية الإدارية التعلمية .
- تنفيذ خطة إجرائية لرفع مستوى الموارد البشرية المرتبط مستوى أداء المدراء كمشرفين.
- تنمية أسلوب المخاطرة لحل الأزمات والمعيقات التي يواجهونها المدراء بطريقة علمية .
- رفع مستوى الاتصال والتواصل بشكل إجرائي يتم ملاحظته وقياسه وتقويمه .
- رفع مستوى إدارة الاجتماعات و فن الحوار والمناقشة والمناظرة .
- تفعيل أساليب التقويم الحديثة ورفع مستوى المساءلة التربوية .
- بث روح المخاطرة في صناعة واتخاذ القرارات بما ينسجم مع السياسات التربوية .

- الأساليب المستخدمة في البرنامج : المحاضرات، والندوات، والعمل الجماعي، التعلم الالكتروني، والعمل ضمن فرق مجموعات ،والحوارات المفتوحة، وتمثيل الأدوار، التدريب عن بعد، الزيارات الميدانية .

- الوسائل المستخدمة في البرنامج : أوراق العمل ،أوراق المديرين ، وأوراق المتدربين ، شاشات العرض التعليمية والعروض المرئية، جهاز عرض الشرائح ، فارة لاسلكي لتقديم العروض التقديمية، السبورة الذكية، جهاز عرض البيانات (الداتا شو) ، الشفافيات وجهاز

عـارض الشـفافيات ،التسـجيلات الميدانيـة، والمشـاهدات المباشـرة، وعـروض الأفـلام ، والنشرات التثقيفية.

- المستهدفون من البرنامج التدريبي المقترح: يستهدف البرنامج كافة مديري المدارس الحكومية لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة .
- أساتذة مختصون في الإدارة التربوية من العاملين في الجامعات ،والمشرفين العاملين في مجلس الاشراف التربوي ، وخبراء مختصون في ادارة المؤسسات التعليمية.
- إدارة البرنامج والإشراف عليه:
- رئيس قسم الاشراف التربوي في مديرية التربية والتعليم /لواء الرصيفة – مديرا.
- خبير في مجال الإدارة التربوية .
- خبير في مجال اداره المؤسسات التعليمية (المدارس).
- مدة البرنامج:
- تبلغ مدة البرنامج التدريبي 214 ساعة تدريبية ،35يوماً تدريبياً، بواقع 6 – 4 ساعات تدريب يومي وبواقع خمسة أيام في الأسبوع .
- مكان تنفيذ البرنامج :

قاعات المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة .

- وقت تنفيذ البرنامج:

يتم تنفيذ البرنامج في الشهر الذي يسبق بدء الدوام الفعلي للمدارس ، بحسب ما يقر به وزير التربية والتعليم للملكة الاردنية الهاشمية.

- الامتيازات والحوافز :
- يمنح المتدرب شهادة رسمية من إدارة مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة .
- يعد التدريب على هذا البرنامج من الأساسيات اللازمة لبقاء مدير المدرسة في مركزه الوظيفي.

- تقدم علاوة اضافية من وزارة التربية والتعليم ،و تضاف إلى علاوات الرواتب المقدمة لمديري المدارس المتدربين.
- أدوات وأساليب تقويم المشاركين:
- يتم تقويم أداء المشاركين في البرنامج من خلال الأدوات التالية :
- أدوات الملاحظة ـ الاستبيانات ـ المقابلات ـ دراسة السجلات.
- يتم تقويم أداء المشاركين في البرنامج من خلال المشاركين التالية :
- التقييم في نوعية العمل وتوقيته ورضا المشتركين، و قوائم الشطب والتقويم المستمر، والتقييم في تكاليف التدريب والتقييم في المدخلات والمخرجات والتقييم من خلال تحقيق الأهداف .

أهداف وموضوعات البرنامج التطويري التدريبي لتنمية المهارات اللازمة للريادة الإدارية لمديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة بصورتها النهائية

مجال المهارات الاستراتيجية	أهداف البرنامج	موضوع البرنامج	مفردات موضوعات البرنامج	عدد الساعات			*كلفة الساعة 60 دينار
				نظرية	عملية	المجموع	
	تمكين المديرين من تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة.	الفرق بين الرؤية المستقبلية والرسالة للمدرسة	الرؤية الرسالة	2	2	4	240
	تمكين المديرين من وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	الأهداف الاستراتيجية	التخطيط الاستراتيجي الأهداف الاستراتيجية	2	2	4	240
	تمكين المديرين من اقتراح آليات تطوير الإدارة وفقا للاتجاهات المعاصرة.	آليات تطوير الإدارة	العمليات المتضمنة لتطوير الإدارة الاتجاهات المعاصرة في الإدارة.	3	3	6	360
	تعريف المديرين بأساليب تشجيع الإبداع الوظيفي للعاملين.	الإبداع الوظيفي	الإبداع الوظيفي أساليب تشجيع الابداع الوظيفي	3	5	8	480

*تم تقدير تكلفة الساعة الواحدة في التدريب ضمن البرنامج على النحو الآتي :

- أجور مدربين 20 دينار .
- تكلفة مواصلات 15 دينار
- تكلفة مواد تدريبية 15 دينار
- تكلفة أدوات تدريبية وتكنولوجية 10 دنانير .

تم تقدير التكلفة الكاملة لمجموع الساعات التدريبية للبرنامج التدريبي التطويري لتنمية المهارات اللازمة للرّيادة الإدارية لمديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة وعددهم (85) مديراً ومديرةً بقيمة (12840) دينار.

مجال المهارات التنظيمية	أهداف البرنامج	موضوع البرنامج	مفردات موضوعات البرنامج	عدد الساعات			كلفة الساعة 60 دينار
				نظرية	عملية	المجموع	
	تمكين المديرين من تفويض الأعمال الرّيادية للمتميزين في الهيئة الادارية والتعليمية	تفويض الأعمال الرّيادية	الاعمال الرّيادية التفويض التميز	4	2	6	360
	عقد المديرين لورش عمل وندوات بالمدرسة ذات علاقة بتفسير قوانين المدرسة ووزارة التربية والتعليم	تفسير قوانين المدرسة ووزارة التربية والتعليم	الأهداف المدرسية قوانين المدرسة ووزارة التربية والتعليم	4	2	6	360
	توظيف ادراك المديرين لمستوى الريادة الحالية للمدرسة	توظيف ادراك مستوى الريادة	العمليات الادارية المتضمنة في مجال الريادة	2	2	4	240
	تمكين المديرين بفرق العمل بطريقة ريادية	مفهوم فرق العمل	فرق العمل التمكين مفهوم الرّيادة اجرائيا	3	3	6	360
مجال المهارات النوعية	**أهداف البرنامج**	**موضوع البرنامج**	**مفردات موضوعات البرنامج**	**عدد الساعات**			**كلفة الساعة 60 دينار**
				نظرية	**عملية**	**المجموع**	
	تمكين المديرين من	تدبر	الظواهر	2	4	6	360

	دراسة الظواهر الاجتماعية المسببة للقيام بالعمل بعزيمة وإصرار .	الاسباب لتعمل بعزيمة .	والمشكلات الاجتماعية الأزمات المدرسية ظواهر داعمة للعمل بعزيمة وإصرار.				
	تقبل المديرين للدعم المستمر من الجهات التي يتم التعامل بها اجرائيا	تقبل الدعم المستمر	أوجه الدعم المستمر مفهوم تقبل الدعم المستمر اجرائيا.	2	2	4	240
	تجسيد المديرين للرغبة القوية في الاستقلالية في العمل اجرائيا.	الاستقلالية في العمل.	مفهوم الاستقلالية في العمل ومزاياه.	3	3	6	360
	قدرة المديرين على الإفادة من التجارب اجرائيا.	أثر التجارب السابقة في الريادة	التجارب الرّيادية السابقة	3	3	6	360
	تطبيق المديرين لما تعلّموه في الريادة على عملهم في المدرسة	تطبيق علم الرّيادة	تدريب في علم الرّيادة	2	2	4	240
مجال المهارات التكنولوجية	**أهداف البرنامج**	**موضوع البرنامج**	**مفردات موضوعات البرنامج**	**عدد الساعات**			**كلفة الساعة 60 دينار**
				نظرية	**عملية**	**المجموع**	
	تحديد المديرين لاحتياجات التطوير الرّيادي بالبحث المعلوماتي	التطوير الرّيادي بالبحث المعلوماتي	احتياجات التطوير الرّيادي مفهوم البحث المعلوماتي أوجه احتياجات التطوير الرّيادي	3	3	6	360
	متابعة المديرين لمصادر المعلومات الرّيادية الحديثة قابلة للقياس والتقويم.	مصادر المعلومات الرّيادية قابلة للقياس والتقويم	مفهومي القياس والتقويم مصادر المعلومات الرّيادية الحديثة ومدى الاستفادة منها.	2	2	4	240
	توظيف المديرين لشبكة المعلومات في العملية الرّيادية الادارية .	توظيف شبكة المعلومات	مفهوم شبكة المعلومات توظيف شبكة المعلومات	2	4	6	360
	تصميم المديرين لمواقع إلكترونية لمدارسهم على شبكة المعلومات	جدد انجازك كتكنولوجيا معلوماتية .	مفهوم موقع الكتروني تصميم موقع الكتروني للمدرسة	2	2	4	240

	العالمية (الانترنت) لنشر انجازاتها الريادية						
	اجراء المديرين ميدانيا في نشر ثقافة الحاسوب بين العاملين في المدرسة للوصول للريادة الحاسوبية	الريادة الحاسوبية	مفهوم ثقافة الحاسوب اجرائيا مفهوم الرّيادة الحاسوبية	2	2	4	240
	ريادة المديرين في التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.	التعامل مع التكنولوجيا بريادة	مفهوم التكنولوجيا . الرّيادة في التعامل مع وسائل التكنولوجيا .	2	2	4	240
مجال مهارات إدارة الموارد البشرية	**أهداف البرنامج**	**موضوع البرنامج**	**مفردات موضوعات البرنامج**	**عدد الساعات**			**كلفة الساعة 60 دينار**
				نظرية	**عملية**	**المجموع**	
	تمكين المديرين من المقدرة على إقناع الآخرين بالسياسات التي يتخذونها	كيف تقنع غيرك بسياستك؟	الاتصال والتواصل	2	2	4	240
	تعريف المديرين بأهمية حفز العاملين لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه والاستراتيجيات المتبعة في ذلك	أنواع حوافز العاملين وكيفية استثمارها	الأهداف المدرسية التعزيز وأدواته	2	2	4	240
	تمكين المديرين من المقدرة على اتخاذ القرارات ومتابعتها	تمكين مهارة اتخاذ القرار	العمليات المتضمنة في اتخاذ القرارات	4	2	6	360
مجال مهارة إدارة ازمات ومعيقات الريادة	**أهداف البرنامج**	**موضوع البرنامج**	**مفردات موضوعات البرنامج**	**عدد الساعات**			**كلفة الساعة 60 دينار**
				نظرية	**عملية**	**المجموع**	
	تمكين المديرين من دراسة الظواهر والمشكلات الاجتماعية المسببة	الأزمات المدرسية والظواهر الاجتماعية	الظواهر والمشكلات الاجتماعية الأزمات المدرسية	2	4	6	240

مجال مهارة الاتصال	أهداف البرنامج	موضوع البرنامج	مفردات موضوعات البرنامج	عدد الساعات			كلفة الساعة 60 دينار
				نظرية	عملية	المجموع	
	للأزمة ذات الصلة بالمدرسة						
	تنظيم المديرين لقاءات مع الطلبة لمناقشة الأزمات المدرسية .	اسلوب تنظيم حوارك عن الازمات مع طلبتك.	مفهوم الحوار أهمية الحوار وتوظيفه	2	2	4	240
	تنظيم المديرين باستراتيجيات معالجة المشاحنات بين الطلبة	النزاعات الطلابية	مفهوم النزاعات بين الطلبة وأشكالها وطرق معالجتها	2	4	6	360
	معالجة المديرين لانعكاسات المشاكل العائلية في الأسر على الطلبة	المشكلات الأسرية وطرق معالجتها	أثر المشكلات الأسرية على أداء المدرسة	2	4	6	360
	مقدرة المديرين على عقد دورات تدريبية عن كيفية تعامل العاملين في المدرسة مع الأزمات	التدريب على التعامل مع الأزمات المدرسية	التدريب الأزمات المدرسية	2	2	4	240
	توظيف المديرين لأسلوب بناء الريادة العلمية لاستطلاع الآراء عن الوضع التربوي للبيئة المدرسية.	بناء ريادي في علم استطلاع الآراء .	الرّيادة العلمية. طرق استطلاع الآراء.	2	4	6	360
	عقد ورش عمل وندوات للمديرين عن تمكين مهارات الحوار مع الآخرين.	مهارات الحوار وكيفية استثمارها	مهارات الحوار.	2	2	4	240
	توظيف المديرين لأسلوب إيصال رسالة التربية والتعليم للمجتمع بوضوح تام للعاملين في المدرسة.	الاعلام التربوي وعلاقته مع الاعلام المجتمعي	العمليات المتضمنة في ايصال الرسالة وتوظيفها على الواقع المجتمعي.	2	4	6	360

<table>
<tr><td></td><td>عقد ورشة عمل لمهارات الاتصال الرّيادي الرسمي</td><td>مهارات الاتصال الريادي الرسمي</td><td>مهارات اتصال ريادية رسمية.</td><td>2</td><td>2</td><td>4</td><td>240</td></tr>
<tr><td></td><td>استخدام المديرين النظام الرّيادي للاتصال مع العاملين</td><td>نظم اتصال ريادية</td><td>الاستخدام الاجرائي لنظام اتصال ريادي.</td><td>2</td><td>2</td><td>4</td><td>240</td></tr>
<tr><th rowspan="2">مجال مهارة إدارة الاجتماعات</th><th rowspan="2">أهداف البرنامج</th><th rowspan="2">موضوع البرنامج</th><th rowspan="2">مفردات موضوعات البرنامج</th><th colspan="3">عدد الساعات</th><th rowspan="2">كلفة الساعة 60 دينار</th></tr>
<tr><th>نظرية</th><th>عملية</th><th>المجموع</th></tr>
<tr><td></td><td>تعبير المديرين عن الأفكار بتميز</td><td>عبّر عن فكرك تتميز</td><td>مفهوم التميز
مفهوم التعبير وأشكاله.</td><td>2</td><td>4</td><td>6</td><td>360</td></tr>
<tr><td></td><td>معالجة المديرين لاختلافات وجهات النظر الريادية بطريقة مقنعة</td><td>علم المناظرة</td><td>الاختلاف في وجهات النظر كمفهوم ومعالجته بالإقناع.</td><td>2</td><td>2</td><td>4</td><td>240</td></tr>
<tr><td></td><td>مواجهة المديرين لمعيقات الريادة بفعالية</td><td>كيف تواجه معيقات الريادة ؟</td><td>معيقات الريادة
كيفية مواجهة معيقات الريادة</td><td>2</td><td>2</td><td>4</td><td>240</td></tr>
<tr><td></td><td>ريادة المديرين بمهارة المناقشة</td><td>الريادة بمهارة المناقشة</td><td>مهارة المناقشة
الريادة في مهارة المناقشة</td><td>2</td><td>2</td><td>4</td><td>240</td></tr>
<tr><td></td><td>تشخيص أهمية استثمار الوقت للعمل الرّيادي</td><td>كيفية استثمار الوقت للعمل الرّيادي</td><td>مفهوم استثمار الوقت
اجراء العمل الرّيادي وعلاقته باستثمار الوقت</td><td>2</td><td>2</td><td>4</td><td>240</td></tr>
</table>

مجال مهارات التقويم	أهداف البرنامج	موضوع البرنامج	مفردات موضوعات البرنامج	عدد الساعات			كلفة الساعة 60 دينار
				نظرية	عملية	المجموع	
	إكساب المديرين المقدرة على تقويم أداء المعلمين من خلال الزيارات المستمرة	تقويم أداء المعلمين بريادة	أدوات التقويم واستراتيجياته التقويم المستمر	2	4	6	360
	تمكين المديرين من مساعدة العاملين في بناء خطط علاجية	التخطيط العلاجي الخاص بالتقييم	أنواع الخطط الخاصة بالتقييم، بناء الخطط الخاصة بالتقييم	2	2	4	240
	تعريف المديرين بآليات تطوير وأساليب تقويم العاملين	تطوير التقويم وأساليبه	التقويم الكمي التقويم النوعي	2	4	6	360
	تمكين المديرين من تقويم عمل إدارة المدرسة .	أسس تقويم العمل الاداري	تقويم أعمال الإدارة التعليمية	2	2	4	240
	متابعة المديرين لسجلات التحصيل وتحليل مستويات الطلبة	السجلات التحصيلية للطلبة	تقويم أداء الطلبة وتوظيف السجلات المدرسية	2	2	4	240
	توجيه المديرين للعاملين بتقويم تحصيل الطلبة	أساليب التقويم وأدواته	التقويم أدوات التقويم أساليب التقويم	2	2	4	240
مجال مهارات اتخاذ القرارات	**أهداف البرنامج**	**موضوع البرنامج**	**مفردات موضوعات البرنامج**	**عدد الساعات**			**كلفة الساعة 60 دينار**
				نظرية	**عملية**	**المجموع**	
	تحديد المديرين عدة بدائل للقرار واختيار البديل الأمثل من بينها	حدد بدائل قراراتك	مفهوم القرار مفهوم القرار البديل الأمثل	2	4	6	360
	اتخاذ المديرين القرار الريادي بإبداع.	اتخذ قرارك بإبداع	مفهوم القرار الرّيادي الابداع في القرار الرّيادي	2	2	4	240

360	6	4	2	المفهوم الاجرائي للمخاطرة	علم المخاطرة في اتخاذ القرار	مخاطرة المديرين باتخاذ القرارات الريادية	
240	4	2	2	واقعية البيانات واثرها على القرار الاداري	البيانات الواقعية وأثره بالقرارات الريادية	اعتماد المديرين البيانات الواقعية في اتخاذ القرارات الريادية	
240	4	2	2	التشاركية اجراء اتخاذ القرار الرّيادي بتشاركية	التشاركية في اتخاذ القرار الرّيادي	اشراك المدريين جميع العاملين في اتخاذ القرارات الرّيادية .	

ملحق (8)

كتب تسهيل المهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة

الرقم : ر٧/ ١٣/ ١٦٤٤

التاريخ : ٧/ ٥/ ١٤٣٦هـ

الموافق : ٢٦/ ٢/ ٢٠١٥ م

مديرو ومديرات المدارس الحكومية

الموضوع : تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،،،،،،،،،

إشارة إلى كتاب رئيس الجامعة الاردنية رقم :٤٥٥/٢٠٥/١تاريخ ٢٠١٥/٠٢/١٦م

تقوم الطالبة : عفاف فاروق حسين جبريل بإجـراء دراســة عنوانهـا : "(" تطوير برنامج تدريبي لتنمية المهارات اللازمة للريادة الادارية لدى مديرات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة) " ، وذلك اســتكمالا لمتطلبات الحصول على دكتوراه الاداره التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الاردنية ، وتحتاج ذلك إلى تطبيق اداة دراستها على معلمي ومعلمات والمدراء في مدارسكم.

يرجـى تسـهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المســاعدة الممكنة لها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية والفنية

محمد الشرع

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة / ر . ق الإشراف والإسناد التربوي (مع المرفقات)

نسخة / الرقابة الداخلية

نسخة / الديوان

م.ش ٢/٢٥

الرصيفة – شارع بلجوز هاتف: (٠٥/٣٧٤٥٠٦٠، ٠٥/٣٧٤٥٠٦١، ٠٥/٣٧٤٥٠٦٢) فاكس: (٣٧٤٢٤٨٧) ص . ب :(٤١٨)

"DEVELOPING PIONEERING NECESSARY SKILLS TO ADMINISTRATORS AT GOVERNMENTAL SCHOOLS IN THE EDUCATION DIRECTORATE OF RUSAIFA"

By

Afaf Farouq Hussein Jibreel

Supervisor

Dr. Anmar kaylani, Prof

ABSTRACT

This study aimed at identifying the Necessary Skills of principal Pioneering for Public Schools' Principals in Russaifa Education Directorate in Russaifa according to necessing their need and from the point of view of them and their teachers of it. The study sample consisted of (85) school principals and (340) teachers of both sexes in public Schools in Russaifa Education for the scholastic year (2014/2015).

The Study instrument consisted of ten areas (pioneering skills), namely: strategic skills, organizational skills, qualitative skills, technological skills, human resources management skills, pioneering crises and obstacles management skill, communication skills, meetings management skill, evaluation skills and decision-making skills. The tool consisted in its final form of (113) items. In order to analyze the data, the researcher used means, standard deviations, ANOVA analysis, factor analysis and correlation coefficients .The study results show that the study sample members of the status of the Necessary Skills of Administrative Pioneering for Public Schools' principal is average. While the study sample members estimate of the Necessary Skills of Administrative Pioneering is high. In addition, the results show that there is assessed significant difference between the status of the Necessary Skills of Administrative Pioneering and the anticipated ones, from the perspective of School Principal and Teachers at Public schools in Russaifa Education Directorate according to the Job ,Sex, Experience and Qualification . The items of the areas of the Necessary Skills of Administrative Pioneering show a assessed significant at the level (0.05) in all items for Each separate variable.

The study succeeded in developing a training program for the Necessary Skills of Administrative Pioneering for public Schools' Principals in Russaifa Education Directorate according to their training needs, specifically :strategic skills, organizational skills, qualitative skills, technological skills, human resources management skills, pioneering crises and obstacles management skill, communication skills, meetings management skill, evaluation skills and decision-making.

The study recommend adopting this training program for public Schools' Principals in Russaifa Education Directorate and working on the rehabilitation of school principals in pre-service and in-service.